

Jasmi Tammilehto

## "He ei ole läsnä"–

Vuorovaikutteinen johtaminen sosiaali- ja terveysalalla

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Sosiaali- ja terveysalan johtaminen

Sosionomi (ylempi AMK)

Opinnäytetyö

30.11.2017

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Jasmi Tammilehto ”He ei ole läsnä”– Vuorovaikutteinen johtaminen sosiaali- ja terveysalla 42 sivua 30.11.2017
Tutkinto	Sosionomi (ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Sosiaali- ja terveysala
Suuntautumisvaihtoehto	Johtaminen
Ohjaaja	Leena Rekola, FT Yliopettaja
<p>Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kuvata työntekijöiden kokemuksia johtamisesta ja miten se vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa. Tutkimuksessa selvitettiin mitkä asiat johtamisessa vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin voimavarakeskeisesti ja kuormittavasti.</p> <p>Opinnäytetyöni aineisto on saatu Onni tulee puun takaa-hankkeesta. Hankkeen tarkoituksena oli kuvata laajasti työhyvinvointia ja tuottavuutta. Hankkeeseen osallistuneille metsä- ja sosiaali- ja terveysalan yrityksille tehtiin ryhmähaastattelut, joissa selvitettiin työntekijöiden kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan ja siihen liittyvistä tekijöistä. Haastateltavia oli yhteensä 99 ja yrityksiä oli yhteensä viisi. Opinnäytetyössäni on käytetty neljän sosiaali- ja terveysalan yrityksen teemahaastattelua. Ryhmähaastattelut olivat teemahaastatteluja, joiden runko oli kehitetty hanketta varten. Aineisto on analysoitu induktiivisella sisällönanalyysillä.</p> <p>Tulosten mukaan voimavaratekijöiksi nousivat tuki ja kannustus työhön, arvostava vuorovaikutus, yhteistoiminnallisuus, työhyvinvointia tukevat arvot, viestintä ja kehittyminen ja kouluttautuminen. Kuormitustekijöiksi nousivat johtajuuden puute, arvostuksen puute, läsnäolon puute, työntekijän tukemisen puute ja ongelmat viestinnässä. Samoja teemoja löytyi sekä voimavaratekijöissä, että kuormitustekijöissä. Haastatteluista nousi esiin esimiehen antaman palautteen ja kiitoksen vaikutukset työhyvinvointiin. Työntekijät, jotka saivat palautetta ja kiitosta esimiehiltään kokivat sen voimaannuttavaksi ja motivoivaksi. Työntekijät toivoivat saavansa enemmän palautetta ja kiitosta esimieheltään ja, kokivat sen olevan palkitsevampaa kuin organisaatioissa käytetyt palkitsemismallit.</p> <p>Esimiesten vuorovaikutteinen johtaminen lisää työhyvinvointia. Työhyvinvointi ei parane pelkällä esimiesten koulutuksella, vaan koko työyhteisön koulutuksella ja kehittämisellä. Yhdessä tekeminen, yhteinen ymmärrys ja vuoropuhelu ovat asioita, joita työyhteisössä tulisi tehdä enemmän, ja jotka parantavat esimiesten ja työntekijöiden työhyvinvointia ja keskinäistä ymmärrystä.</p>	
Avainsanat	Työhyvinvointi, vuorovaikutteinen johtaminen, pk-yritykset, sosiaali- ja terveysala

Author(s) Title Number of Pages Date	Jasmi Tammilehto They are not present- Communicative leadership in social and health care 42 pages 30 November 2017
Degree	Master of Social Services
Degree Programme	Master Degree in Health Care and Social Services
Specialisation option	Leadership in Health Care and Social Services
Instructor	Leena Rekola, PhD Principal Lecturer
<p>This thesis attempts to describe the employees' experiences of leadership and how it affects their wellbeing at work. The study found out which issues in management increases the employee's resource potential as well as load factors for well-being at work.</p> <p>The material of my thesis work is obtained from the project Onni tulee puun takaa. The purpose of the project was to describe well-being at work and productivity. Group forestry surveys were conducted for forestry, social and healthcare companies participating in the project, which examined employee experiences of their own well-being at work and related factors. There were altogether 99 interviewees and a total of five companies. In my thesis work I have used four theme interviews of social and health care companies. Group interviews were theme interviews, the frame of which was developed for the project. The material has been analyzed by inductive content analysis.</p> <p>The results show that resource factors were support and encouragement to work, appreciative interaction, co-operation, values supporting workplace wellbeing, communication and development and training. Lack of leadership, lack of appreciation, lack of presence, lack of support for the workforce and problems in communication, increased as factors of the load. The same themes emerged in the results, both in resource factors and load factors.</p> <p>The employees experienced that the feedback and praise of the supervisor's feedback had the greatest impact on well-being at work. Employees who received feedback and praise from their superiors felt it was empowered and motivating. Employees hoped to receive more feedback and praise for their supervisor. Employees felt that positive feedback was even more rewarding than the reward models used in organizations.</p> <p>Interactive management of supervisors increases employee's well-being. Well-being at work does not only improve the education of superiors but also the education and development of the entire work community. Working together, common understanding and dialogue are things that need to be done more in the work community and which improve the well-being and mutual understanding of supervisors and employees.</p>	
Keywords	Well-being at work, communicative leadership, small and medium enterprises, social services and health care

## Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tausta	3
3	Johtaminen ja työhyvinvointi	3
3.1	Vuorovaikutteisia johtamistapoja	6
3.1.1	Keskusteleva johtaminen	7
3.1.2	Vuorovaikutteinen johtaminen	8
3.1.3	Dialoginen johtaminen	8
4	Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät	11
5	Opinnäytetyön menetelmät	12
5.1	Aineisto ja aineiston keruu	14
5.2	Aineiston analyysi	15
6	Tulokset	19
6.1	Voimavaratekijät	19
6.1.1	Viestintä	19
6.1.2	Arvostava vuorovaikutus	20
6.1.3	Työhyvinvointia tukeva arvot	21
6.1.4	Tuki ja kannustus työhön	22
6.1.5	Yhteistoiminnallisuus	23
6.1.6	Kehittyminen työssä	24
6.2	Kuormitustekijät	24
6.2.1	Johtajuuden puute	25
6.2.2	Ongelmat viestinnässä	26
6.2.3	Työntekijän tukeminen	28
6.2.4	Arvostuksen puute	29
6.2.5	Läsnäolon puute	29
7	POHDINTA	30
7.1	Eettisyys ja luotettavuus	30
7.2	Tulosten tarkastelua	32
7.2.1	Työhyvinvointia tukevan johtamisen tarkastelua	32
7.2.2	Työhyvinvointia kuormittavan johtamisen tarkastelua	35



## 1 Johdanto

Johtaminen ilmiönä on yhtä vanha kuin ihminen. 3000 vuotta vanhoja johtamisoppeja on löytynyt jopa Raamatusta ja muista kulttuureista, joissa on osattu kirjoittaa. Tuloksiin ja menestykseen tarvitaan hyvää johtamista ja toimintakykyisiä työyksikön jäseniä. Johtamista on vaikeaa kuvata lyhyesti ja johtaminen perustuu työpaikan toimintaympäristöön ja sen muutoksiin. (Työturvallisuuskeskus 2013:7.) Johtamistyylejä on yhtä monta kuin johtajaakin, mutta viime aikoina on erityisesti ryhdytty kiinnittämään huomiota esimiesten ja johtajien vuorovaikutustaitoihin. Keskustelutaidot ja keskusteluiden vaaliminen on kuulunut jo aikojen alusta yhteisöiden tapoihin. Kyky puhua ja kertoa tarinoita, ovat vanhoja taitoja. Ei ole löytynyt yhtään alkuperäiskulttuuria, jossa ei olisi ollut tapana istua piirissä keskustelemassa asioista. Jo Antiikin Kreikassa pidettiin keskustelua ja dialogia yhdessä toimimisen kulmakivenä. (Isaacs 2001:18–20.)

Tutkimusten mukaan hoitotyön hyvällä johtamisella on monia positiivisia vaikutuksia. Onnistuneesti johdettu hoitotyö edistää hoitokäytänteiden käyttöönottoa, parantaa potilasturvallisuutta, lyhentää hoitajaksoja ja hoitajaksojen uusiutumiset vähentyvät. Hyvällä johtamisella on myös vaikutusta kustannussäästöihin. Onnistunut johtaminen vaikuttaa positiivisesti potilastyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, työntekijöiden työssä pysymiseen sekä työtyytyväisyyteen. Koulutetun henkilöstön työssä pysymiseen kannattaa panostaa, jotta asiakkaille voidaan tulevaisuudessakin tuottaa laadukkaita sosiaali- ja terveyspalveluita. (Pölkki-Häggman-Laitila 2015.)

Esimiestyöltä vaaditaan nykyään paljon. Esimiehen tulee hallita strateginen ja operatiivinen johtaminen sekä kehittää henkilöstöään. Työelämä muuttuu yhä nopeammin ja esimiehen on havainnoitava jatkuvasti sekä omaksuttava uusia asioita sekä johdettava henkilöstöä. (Telaranta- Lepistö & Wickman-Viitala 2011: 61.) Hyvin johdettu työyhteisö nauttii työstään ja työyhteisössä on positiivinen ilmapiiri. Tämä näkyy myös työnlaadussa ja parempana palveluna. Hyvään johtamisen kulmakiviä ovat johtamistyön osaaminen, rohkeus ja varmuus johtaa sekä perusteltujen päätöksiä tekeminen. (Telaranta- Lepistö & Wickman-Viitala 2011:1.) Esimiehiä koulutetaan paljon, mutta on esimiehestä kiinni alkaako hän todella hyödyntää oppimaansa. Uusien asioiden oppiminen ja niiden käyttöönotto vievät aikaa ja vaatii päättäväisyyttä sekä ihmisenä kehittymistä. Dialogisessa johtamisessa ajatellaan, ettei johtaja ole koskaan valmis, vaan johtajuus on jatkuva oppimisprosessi, jota käytetään koko elämässä, ei pelkästään työelämässä.

Dialogin perustaitoihin kuuluu kuuntelu, toisten kunnioitus, omien mielipiteiden muodostamisen lykkääminen ja suora puhe. Uusien käyttäytymismallien oppiminen ei ole helppoa ja se vaatii asioiden uudelleen tarkastelua tietoisesti ja herkästi. Työyhteisöissä on haasteita kommunikoinnissa ja tiedonkulussa, sillä työelämä on kiireistä eikä aikaa keskustelulle löydy. Ongelmat alkavat kerääntyä eikä esimiehillä usein ole tietoa vallitsevista ongelmista tai hänellä ei ole aikaa selvittää niitä. Ihmisten välisessä vuorovaikutuksessa tarvitaan läpimurtoja, jotta organisaatiot voisivat selvitä jatkuvasti muuttuvassa maailmassa. Dialogin käyttöönotto uutena käyttäytymismallina työyhteisössä voi olla haasteellista, mutta kun sen oppii, eivät ihmiset enää luovu siitä. Kun löydetään yhdessä puhumisen taito, ei siitä haluta luopua. Yhdessä puhuminen ja ajattelemisen ovat ihmisille luontaista, mutta sen käyttö on kadonnut monilta. (Isaacs 2001:21–22.) Keskustelemattomuus romuttaa työyhteisön kulttuuria ja työntekijöiden terveyttä. Keskustelun puute tuhoaa myös organisaation tuottavuutta, kilpailukykyä ja voi tuhota koko organisaation toimintakyvyn. (Juuti - Rovio 2010: 38.)

Dinno tutkimusohjelmassa tutkittiin esimiesten dialogista johtamisosaamista ja taitoja. Tutkimusohjelmassa kävi ilmi, että työntekijät olivat tyytyväisiä johtajien ammatilliseen pätevyYTEEN, keskinäiseen luottamukseen, keskustelemiseen, sitoutuneisuuteen ja joustavuuteen yksilökohtaisesti. Esimiesten ja työntekijöiden kokemukset erosivat toisistaan merkittävästi. Esimiehet ja johto kokivat lähes kaikki kyselyyn kootut työhyvinvointiin, työn tuottavuuteen, työmotivaatioon, oppimiseen ja luovuuteen vaikuttavat tekijät merkittävästi parempana kuin työntekijät. Esimiesten ja työntekijöiden avoimen keskustelun puutteen vuoksi on ajateltu, että oma johtaminen koetaan paremmaksi, kun se todellisuudessa on. (Syvänen- Tikkamäki 2016.)

Valitsin aiheekseni vuorovaikutteiset johtamistyyliT, sillä vuorovaikutteinen johtamistapa on osallistavaa johtamista. Opinnäytetyöni aineisto tulee Onni tulee puun takaa- hankkeesta, jonka päämääränä on pk-yritysten ja työyhteisöjen kokonaisvaltainen, osallistava vahvistaminen sekä työhyvinvoinnin parantuminen. Työssäni on tarkoituksena kuvata minkälaiseksi työntekijät kokevat johtamisen työpaikallaan sekä miten se vaikuttaa heidän työhyvinvointiinsa.

## 2 Opinnäytetyön tausta

Opinnäytetyöni aiheena on vuorovaikutteinen johtaminen sosiaali- ja terveysalan pk yrityksissä, työntekijän kokemana. Opinnäytetyöni aineisto perustuu Onni tulee puun takaa-hankkeessa tehtyihin teemahaastatteluihin. Onni tulee puun takaa - hyvinvoivat ja tuottavat työpaikat metsä- ja sosiaali- ja terveysalalle- hankkeen päämääränä on näiden alojen pk-yritysten ja työyhteisöjen kokonaisvaltainen, osallistava vahvistaminen moniäänisesti, monialaisesti, monimenetelmällisesti ja innovatiivisesti. Hankkeen päämääränä on Uudenmaan alueen metsä- sekä sosiaali-, terveysalojen (sote) pk-yritysten henkilöstön työhyvinvoinnin parantuminen ja yritysten tuottavuuden lisääntyminen. Lisäksi päämääränä on näissä yrityksissä työskentelevien yli 54-vuotiaiden työntekijöiden työurien pidentäminen. Hanke alkoi 01.09.2015 ja loppui 30.06.2017. Pää tavoitteena on tuottavuuden ja työhyvinvoinnin parantaminen. (Gröhn-Rekola 2017:5–9.) PK- yritykset tarkoittavat pieniä ja keskisuuria yrityksiä, joissa työskentelee vähemmän kuin 250 työntekijää. PK- yritysten vuosiliikevaihto on enintään 50 miljoonaa euroa, tai taseen loppusumma on enintään 43 miljoonaa tai, jotka täyttävät määritellyn perusteen riippumattomuudesta (Tilastokeskus).

Johtajuudesta ja sen uudistumisesta on käyty vilkasta keskustelua. Dialogista johtamista on viime aikoina tutkittu paljon ja siitä löytyy ajankohtaista kirjallisuutta ja tutkimuksia. Asiaa on tutkittu lähinnä esimies- ja johtaja näkökulmasta. Dialogisuudesta on puhuttu aiempaa enemmän, mutta johtamisen arkikäytännöt eivät ole yleisesti muuttuneet aiempaa dialogisemmaksi. (Syvänen- Tikkamäki 2016.) Opinnäytetyössäni tarkastelen työntekijöiden näkökulmasta johtajuuteen liittyviä voimavaratekijöitä sekä kuormitustekijöitä.

## 3 Johtaminen ja työhyvinvointi

Tutkimuksen mukaan hyvät johtamiskokemukset liittyivät vuorovaikutus- ja kohtaamistilanteisiin esimiehen ja työntekijöiden välillä. Onnistunut lähiesimiestyö vaatii työntekijöiden tuntemista, arvostavaa vuorovaikutusta sekä vastuunottamista lähiesimiestyöstä. Työntekijät painottivat esimiehen läsnäoloa eli työssä saatua tukea ja työn käytäntöjen tuntemista. Työntekijän ikä vaikutti siihen minkälaista johtamista työntekijä kaipaa. (Nuutinen-Heikkilä-Tammi-Manka-Bordi 2013:4.)



Johtaminen syntyy esimiesten ja alaisten yhteisenä tuotoksena. Siihen kuuluvat myös ylin johto, esimiehen esimiehet ja kollegat sekä muut vastaavat jäsenet. Keskeisin johtaminen syntyy kuitenkin siinä prosessissa, jossa esimies ja työntekijät tekevät työtänsä ja siihen liittyviä asioita. Työn keskellä jaetaan mielipiteitä, neuvoja ja asioita, jotka liittyvät työhön. Johtaminen syntyy työn teon keskellä. (Juuti-Rovio 2010: 43–44.) Toimiva ja oikeudenmukainen henkilöstöjohtaminen on erityisen tärkeää sosiaali- ja terveysalalla, joka on vahvasti työvoimavaltainen ala. Henkilöstöjohtamisessa tärkeitä periaatteita ovat työhyvinvoinnin ja osaamisen johtaminen, oikeudenmukaisuus, henkilöstön kehittäminen, onnistunut rekrytointi, strateginen johtaminen ja johtajuus. Erityisesti muutoksessa hyvällä johtamisella taataan työyhteisön toimivuus. Oikeudenmukaisissa organisaatioissa työntekijät voivat paremmin, työn tulokset ovat laadukkaampia, sairaslomia on vähemmän ja ne ovat lyhyempiä. Näissä organisaatioissa muita terveydellisiä haittoja on vähemmän, kuten sydäntautiriskiä, uni- ja mielenterveyshäiriötä ja stressitiloja on vähemmän. (Terveys- ja hyvinvoinninlaitos 2015.)

Tutkimusten mukaan työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi johtaminen. Työyhteisöiden hyvinvointia voidaan kehittää monin tavoin ja niissä johtamisella on aina tärkeä ja keskeinen rooli. Onnistunut johtaminen tukee ihmisten työtä ja luo mahdollisuuksia työssä onnistumiselle. Esimiesten tulisi ymmärtää roolinsa työntekijöiden osaamisen vaalijoina ja työskentelyn edellytysten luojana. Keskusteleva johtamistapa luo rakenteet menestymiselle ja korkeatasoiselle osaamiselle. Esimiehet, jotka ymmärtävät ja pystyvät aistimaan ihmisten välisiä suhteita, prosesseja sekä luomaan näkemyseroista tuottavaa käyttövoimaa saavat organisaatiot menestymään. Esimiestaitoja tulee harjoitella läpi elämän, sillä näitä taitoja ei kenelläkään ole syntyessään. (Vesterinen 2006:83–85.)

Suomalaisessa työelämässä on monenlaisia eri alojen asiantuntijoita sekä monet ammattilaiset ovat erikoistuneet omalla työkentällään. Esimiehille se asettaa haasteen johtamisen kannalta. Työntekijät ovat entistä enemmän tietoisia mitä voivat esimieheltä vaatia. Työntekijät odottavat ja vaativat työpaikaltaan ja työltään enemmän. Esimiehellä ja työntekijällä tulee olla alusta lähtien yhteneväinen mielipide työntekijän työhön kohdistuvista odotuksista ja vaatimuksista kuten myös esimieheen kohdistuvista vaatimuksista. Esimiehen on tärkeää ymmärtää oma merkityksensä työhyvinvoinnin ja onnistuneen johtamisen kannalta. Esimiehen tulee varmistaa, että työntekijä pystyy hoitamaan työnsä mahdollisimman hyvin eli raivaamaan mahdolliset häirtäjät pois tieltä. Esimiehen tulee arvostaa ja kunnioittaa työntekijöitään, sekä osata myös näyttää se työntekijöilleen.

Kannustus, palkitseminen, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus sekä työntekijöiden moninaisuuksien hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla suhteessa työntekijään ja työpaikkaan. Esimiehen tärkeänä tehtävänä on perustehtävän ja arvojen pitäminen kirkkaana sekä luoda rakenteita, jotka tuovat turvallisuutta työyhteisöihin sekä ylläpitävät hyvää vuorovaikutusta. Työyhteisössä tulee olla toimivat rakenteet, jotka mahdollistavat hyvän tiedonkulun sekä työyhteisön yhteiset pelisäännöt. Keskinäinen arvostus työyhteisössä luo puitteet työhyvinvoinnille ja toimivalle työyhteisölle, joka kestää paremmin mahdolliset muutokset ja haasteet. (Kokkonen-Strömberg-Syvänen: 3–4.) Johtaminen on työyhteisön yhteinen tuotos, jonka tulokset ovat myös yhteisiä. Onnistunut ja hyvä johtaminen näkyy työyhteisössä ihmisten välisenä yhteistyönä ja hyvinä työtuloksina. Hyvä yhteistyö saadaan aikaan toiminnan perustan rakentamisella yhdessä. Työskentelyprosessin ylläpito perustuu jatkuvaan yhteiseen keskusteluun. (Vesterinen: 2006:90.)

Viime aikoina tutkimuksen kohteena on ollut työhyvinvoinnin ja tuloksellisuuden yhteys. Hyvinvoivat työntekijät tekevät hyvää tulosta, jonka vuoksi työyhteisöihin ja niiden hyvinvointiin ja kehittämiseen laitettut resurssit tulevat takaisin moninkertaisena. Työhyvinvointi organisaatiossa vaatii systemaattista johtamista, strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen kasvattamiseksi ja työhyvinvointitoiminnan arviointia. Organisaation ja työntekijöiden myönteinen vuorovaikutus, kumppanuussuhde, luo työhyvinvointia. Hyvinvointia lisäävä työpaikka mahdollistaa mielekkään työn, josta hyötyy työnantaja sekä työntekijä. (Manka- Kaikkonen- Nuutinen 2007: 4.) Tuottavuutta ei voida parantaa kiristämällä tahtia, vaan tilalle on saatava innovaatioita luovaa toimintaa, jossa yhdistyy johdon, suunnittelun asiantuntijoiden ja kaikilta organisaatiotasoilta löytyvien, harjaantuneiden työntekijöiden osaaminen. (Työturvallisuuskeskus 2013:3.) Esimiehen käyttäytymisen on todettu kytkeytyvän uupumusasteiseen väsymykseen ja sairaana työskentelyyn. Molemmilla on haitallisia vaikutuksia terveyteen, erityisesti pitkällä aikavälillä. Esimiestoimintaa tulisi kehittää niin, että siinä olisi mahdollisimman vähän loukkaavan johtamistyyliin piirteitä ja toisaalta mahdollisimman paljon autenttisen johtamistyylin piirteitä. Autenttisen johtamistyylin piirteisiin kuuluu korkeat moraaliset periaatteet, joiden mukaan esimies toimii sekä vuorovaikutuksellinen suhde alaisten kanssa. Esimies on tietoinen itsestään ja toimintansa seurauksista. (Kinnunen-Perko-Virtanen 2013:68.)

### 3.1 Vuorovaikutteisia johtamistapoja

Hyvin toimiva vuorovaikutus näyttää helpolta, mutta on yleensä harjoittelun, keskustelijoiden pitkän historian tai hyvien keskustelutaitojen aikaansaannosta. Keskustelutaidot ovat opittuja taitoja, joita jokainen voi oppia. Hyvä keskustelu on myös vuorovaikutteinen ja yhteinen tuotos. Viestinnässä on tärkeää ilmaista itseään selkeästi, ymmärrettävästi ja puhua itse vähemmän. (Autio-Juuti- Wink 2010: 75–76.)

Esimiehen käyttämää valtaa voidaan jakaa kovaan valtaan ja pehmeään valtaan. Vanha ja perinteinen mielikuva vallasta liittyy yleensä kovaan valtaan, joka on pakottamista, määräämistä, kovistelua ja pomottelua. Kovan vallan käyttö esimiestyössä on käynyt vanhanaikaiseksi ja jopa tehottomaksi. Esimiehet ja organisaatiot opettelevat ja käyttävät pehmeämpiä vallankäytön tapoja. Pehmeä valta on hienovaraista, joka perustuu houkuttelu-, johdattelu- ja suostuttelutaktiikoihin sekä osallistamiseen, yhteisiin arvoihin ja kulttuuriin. Pehmeässä johtamisessa painotetaan rohkaisevaa, avointa ja keskusteltavaa toimintatapaa, jossa esimies on enemmän taustalla ja ohjailee kommentteilla ja kysymyksillä tiimiä, joka ohjaa työyhteisöä tekemään päätöksiä. (Järvinen 2013: 55–59.) Voidaan olettaa, että lähitulevaisuudessa työpaikoilla tullaan etenemään kohti vaativampaa henkilöstöjohtamista. Tässä henkilöstöjohtamisessa tulee painottumaan henkilöstöjohtamisen pehmeät vaikutukset, kuten työhyvinvointi, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. (Viitala-Järnlström 2014: 57.)

Vuorovaikutteisen johtamisen taitoja tulee lisätä. Kunta-alalla hoitotyön johtajilla on vankkaa johtamisosaamista yleisen osaamisen osalta. Sitoutuminen hoitotyön johtamiseen, palveluiden kehittämiseen sekä erityisosaamisen substanssiosaaminen sekä henkilöstöjohtamisen taidot on koettu kunta-alan hoitotyön johtajien vahvuudeksi. Hoitotyön johtajia tulee kuitenkin rohkaista, motivoida ja kannustettava suhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä sekä viestintä- ja vuorovaikutustaitojen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. (Kantanen-Kaunonen-Helminen-Suominen 2017.) Sosiaali- ja terveysalan ollessa jatkuvassa muutostilassa, erityisesti nyt sote-uudistuksen myötä, korostuu ihmisläheinen johtaminen. Ihmisläheisessä kohtaamisessa korostuvat arvostus ja kunnioitus, tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus, viestintä ja vuorovaikutus sekä osallisuus, avoimuus ja läsnäolo. Työntekijöiden kokemana nämä arvot ja tavoitteet ovat olleet tärkeitä muutostilanteissa. Erityisesti nämä tekijät konkretisoituvat vuorovaikutteisessa lähesimiestyössä, mutta voivat soveltua koko organisaation henkilöstöjohtamisen tyyliksi. (Vakkala-Syvjärvi 2012.)

### 3.1.1 Keskusteleva johtaminen

Keskusteleva johtaminen on yksinkertaisesti hyvää johtamista, joka perustuu yhteiskuntamme demokraattisiin arvoihin. Keskustelevassa johtamisessa yhdistetään ihmisten toiminta yhteisen päämäärän suuntaiseksi, jonka vuoksi se on länsimaissa myös tuloksellista johtamista. Keskustelevassa johtamisessa huomioidaan tunteet, sillä töissä ja työyhteisöissä on paljon tunteita. Erilaiset tunteet leviävät organisaatiossa nopeasti. Tunteet voivat viedä energiaa tai tuoda sitä lisää ja yleensä negatiiviset tunteet leviävät nopeammin kuin positiiviset. Yhteisillä tunteilla on iso merkitys ryhmän hengen, kiinteyden ja toiminnan tulosten kannalta. (Juuti - Rovio 2010: 25–27.) Keskusteleva johtaminen on palvelutoimintaa suhteessa työntekijöihinsä. Esimies etsii ratkaisuja ongelmiin, joihin työntekijät törmäävät työssään sekä tukevat pidemmällä aikavälillä työntekijöitään löytämään omat vahvuutensa ihmisenä ja kannustavat heitä eteenpäin. Tämä vaatii esimieheltä aitoa läsnäoloa, kuuntelemista sekä luottamuksellista suhdetta työntekijöihinsä. (Juuti - Rovio 2010: 30–31.) Keskusteleva johtaminen on vuorovaikutuksellista, dialogista kanssakäymistä. Vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiesten välillä lisää sitoutumista ja innostumista työpaikoilla. Dialogin onnistuminen työyhteisössä vaatii paljon myös yhteisöltä, ei pelkästään johtajalta. (Juuti - Rovio 2010: 33–35.)

Keskustelevaa johtamista voidaan nähdä myös voimaannuttamisena, sillä se on hyvyyden tavoittelua, niiden toimenpiteiden avulla, mitä tehdään toisille ihmisille. Tarkoituksena on saada toinen ihminen kukoistamaan. Tarkoituksena olisi irtautua itsekeskeisyyden ajatuksesta ja luoda halua työskennellä toisten ja koko yhteisön puolesta. Käytännössä keskusteleva johtaminen toteutetaan valmentavana johtamisena, työnohjauksena, coachingina, ja mentorointina. Näiden tarkoituksina on voimaannuttava dialoginen puhe, toisten tukeminen ja kehittäminen sekä suorituksen parantaminen, jotka perustuvat luottamukseen ja avoimeen keskusteluun. Tärkeää on saada esille ihmisen oma potentiaali. (Juuti - Rovio 2010: 36.) Keskustelevaksi johtajaksi määritellään johtaja, joka sitouttaa työntekijöitä keskusteluun, aktiivisesti antaa ja vastaanottaa palautetta, osallistaa työntekijöitä yhteiseen päätöksentekoon. Keskusteleva johtaja koetaan avoimena ja osallistuvana ihmisenä. (Johansson-Miller - Hamrin 2014: 147.)

### 3.1.2 Vuorovaikutteinen johtaminen

Vuorovaikutusjohtamista voidaan verrata moniin johtamismuotoihin. Vuorovaikutusjohtaminen on johtamistapana korostunut, kun on ryhdytty keskittymään yksilöihin ja yksilöiden osaamiseen sekä tietotaitoon. Johtaminen on enemmän aitoa vuorovaikutusta työntekijän ja esimiehen välillä. Esimies pyrkii viemään organisaatiota eteenpäin keskustelun, kuuntelun ja yhteistyön avulla. Vuorovaikutusjohtamista on sitä, että esimies soveltaa työssään yksilölähtöistä tapaa koko organisaation tarpeisiin. Esimiehen vuorovaikutteisuus hyödyttää työn toteuttamista ja sen tavoitteita. Organisaatio toimii paremmin, kun esimies kuuntelee, ottaa palautetta vastaan sekä mahdollistaa myönteisen keskusteluilmapiirin. Vuorovaikutusjohtaminen katsotaan olevan osa organisaatioiden strategista johtamista. Vuorovaikutusjohtaminen koetaan olevan pysyvä johtamistapa, jolloin se on osa organisaation perustoimintaa, jolloin sen on pakko liittyä myös strategiaan. Organisaation kannalta on tärkeää, että jokainen työntekijä tietää miksi organisaatio pyrkii tiettyyn suuntaan ja nähdä yhteinen visio. Vuorovaikutteisuuden tulisi olla koko yrityksen strategia ja tapa toimia. (Puro 2004:143–147.)

Tutkimuksen mukaan työntekijöiden työssä jatkamista tukeva johtaminen liittyy vahvasti työyhteisön hyvän ilmapiirin ylläpitämiseen ja vuorovaikutteisen ilmapiirin luomiseen. Eri ikäryhmät tarvitsivat eri asioita johtamiskäytännöiltä ja työn voimavaroilta, työssä jatkamisen kannalta. Nuorempia työntekijöitä työn jatkamiseen motivoi yksilöllinen työn organisointi, valtauttava johtaminen, vuorovaikutteiset johtamiskäytännöt esimies-alaissuhteen vuorovaikutuksessa ja esimiestuki. (Nuutinen ym.2013: 54.)

### 3.1.3 Dialoginen johtaminen

Dialogi käsite tulee kreikankielen sanoista dia (läpi, kautta) ja logos (sana, merkitys), mikä voidaan suomentaa merkityksen virtaukseksi (Syvänen ym.2015:16). Antiikin Kreikassa Sokrates käytti ihmisten välistä vuoropuhelua eli dialogia totuuden etsimisen välineenä, jossa korostuivat avoimuus, kuunteleminen ja kysyminen. Dialogissa on kyse vuorovaikutuksellisesta ymmärryksen muodostamisesta, jossa maailmaa nimetään käsitteellistämisen ja ymmärryksen hakemisen keinoin. Tätä samaa ideaa pystytään toteuttamaan työyhteisöissä, jolloin tarkennetaan yhteisen ymmärryksen ajatusta työpaikan arvoista, perustehtävästä, tavoitteista ja toimintatavoista. Dialogin käytännön toteutus ei ole helppoa, ja sen opettelu vaatii aikaa sekä harjoitusta. (Syvänen ym. 2015:15–16.)

Dialogia käydään elämämme jokaisella saralla, kotona, vapaa-ajalla ja työpaikalla. Dialogi on elävä tiedonhallintakokemus, joka tapahtuu ihmisten sisimmässä ja heidän välillään (Isaacs 2001:30). Dialogi on syväkuuntelua, yhdessä ajattelua, yhdessä oppimista ja ongelmanratkaisua, se on enemmän kuin keskustelua. Dialogi perustuu osapuolten väliseen tasa-arvoon ja kunnioitukseen. Muuttuviin ja kehittyviin ympäristöihin dialogin käyttö uusien toimintapojen löytämisessä on uudenlaista sekä tehokasta. Dialogin käyttö voi edistää työpaikoilla innovatiivisuutta, laatua sekä tuloksellisuutta. (Syvänen ym.2015:9.) Dialogi on keskustelua, jossa on ydin. Dialogissa ei valita puolia, vaan noudetaan sen yläpuolelle. Yhteisen kokemuksen avulla voidaan hyödyntää yhteistä älykkyyttä ja voimaa. (Isaacs 2001:39–40.)

Dialogi on suoraa puhetta, kuuntelemista, läsnäoloa, reflektointia ja ilmapiirin kehittämistä. Dialoginen johtaminen perustuu osallistavaan, arvostavaan ja kuuntelemaan esimiestyöhön ja toimintaan. Dialogin neljä tärkeää periaatetta ovat suora puhe, kuunteleminen, arvostus ja omien käsitysten viivästäminen ja pidättäminen. Dialogisen johtamisen teoreettisessa viitekehyksessä on yhdistetty klassista ja modernia teoriaa sekä lähestymistapaa. Yhteistoiminta ja johtaminen ovat tärkeimpiä tekijöitä innovatiivisuuden, tuloksellisuuden ja työelämän laadun kannalta. Johtamistavassa korostuvat yhteistoiminnallisuus, työntekijöiden merkittävät osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet, dialogisuus ja vuorovaikutus sekä sisäinen motivaatio ja uudistuminen. (Syvänen ym.2015: 20.)

Dialogia voidaan hyödyntää eri tilanteissa, kuten ristiriitatilanteissa, ongelmanratkaisuissa, esimiestyössä sekä ihmissuhteissa. Esimies ja johtamistyössä dialogi voi auttaa esimiehen ja alaisten välisessä kanssakäymisessä sekä auttaa työntekijöitä toimimaan itsenäisesti yhdessä, ilman esimiestä. Esimiesasemassa tulee muistaa, että yhdessä olemme tiedostavampia ja älykkäämpiä kuin yksinään. Dialogi opastaa olemaan tasapainoisempi johtaja, mutta johtajan tulee kehittää ja harjoitella taitoa ensin itsessään ja esimerkin kautta jakaa sitä muille. (Isaacs 2001:31–32.)

Dialogisen esimiehen piirteisiin kuuluu läsnäolo, fyysisesti, sosiaalisesti, tietoisesti ja vastuullisesti. Tärkeää läsnäolossa on sen aitous, esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut, keskittynyt, luotettava, turvallinen, huumorintajuinen, lähestyttävä sekä olla tavoitettavissa ja saavutettavissa. Monilla työpaikoilla esimiesten kiireisyys ja liiallinen työmäärä vaikuttavat johtamisen tasoon. Kiireisillä esimiehillä ei ole aikaa olla aidosti läsnä sekä poissaoleminen vaikuttaa valta- ja vastuusuhteiden epäselvyyksiin, monilla esimiehillä

iso osa ajasta menee budjettien ja raha-asoiden hoitamiseen. Dialogia mahdollistaa työyhteisöissä päivittäiset kohtaamiset, viikko- ja kuukausipalaverit. (Syvänen ym. 2015: 58–60.)

Työntekijät ja esimiehet arvostavat kuuntelemista, mutta silti juuri työntekijän ja esimiehen keskinäisessä kuuntelemisessa on haasteita. Työntekijät arvostavat läsnä olevaa ja kuuntelevaa esimiestä. Esimiehet taas kokevat, että dialogisen johtamisen periaatteista juuri syväkuunteleminen on vaikeinta. Läsnä olemisella ja kuuntelulla on positiivinen vaikutus esimerkiksi työhyvinvointiin. Läsnäololla ja työntekijöiden kuuntelemisella esimies voi löytää työntekijöistä uusia vahvuuksia ja potentiaalia. (Syvänen ym. 2015:64–67.) Oikeudenmukaisuus ja tasapuolisuus ovat dialogisen johtamisen keskeisiä piirteitä. Niihin liittyvät myös eettisyys, korkea moraali, rehellisyys ja avoimuus. Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus ovat tärkeitä, psykologisia tarpeita. Epäoikeudenmukaisuus ja epätasa-arvo aiheuttavat työntekijöissä erittäin vahvoja negatiivisia tunteita. Tasapuolisuuden ja oikeudenmukaisuuteen liitetään myös arvostus ja kunnioitus sekä hyväksyntä, kannustus, kiinnostuneisuus, erilaisuuden ja yksilöllisyyden huomioiminen, rehellisyys ja luottamus. Työntekijät kokevat tärkeäksi, että voivat luottaa esimieheensä ja voivat tarvittaessa luottamuksellisesti ja turvallisesti jakaa arkojakin asioita. (Syvänen ym. 2015: 68–70.)

Esimiehillä ja johdolla on vastuu tarjota työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua. Dialogista vuorovaikusta ja tiedon vastaanottamista tulisi vaatia kaikilta työyhteisön jäseniltä, sillä on tärkeää, että kaikki työyhteisössä haluavat osallistua ja vaikuttaa. Dialoginen organisaatio edistää läpinäkyvyyttä ja avoimuutta tiedonkulussa ja viestinnässä, se luo avoimen ja rehellisen ilmapiirin. (Syvänen ym. 2015:71–72.) Työn tuottavuutta parantaa merkittävästi johdon antama tuki, sillä se parantaa työhyvinvointia. Esimiehen tulee tukea työyhteisön positiivista ilmapiiriä ja vuorovaikutussuhteiden tukemisesta ja edistämistä. Työyhteisössä tukea odotetaan usein työhyvinvointiin ja jaksamiseen, ilmapiiriin ja vuorovaikutukseen, sosiaalisiin suhteisiin ja muutostilanteisiin. Esimies voi luoda hyvää ilmapiiriä työpaikalla luomalla edellytyksiä, kysymällä kuulumisia ja tarjoamalla apuaan sekä kannustamalla henkilöstöä miettimään ongelmiin ratkaisuja yhdessä. Esimiehen tuki ja apu liittyvät hyväksynnän tarpeeseen, tämä edellyttää dialogisen johtamisen piirteiden ja periaatteiden sisäistämistä. Työyhteisöissä odotetaan esimieheltä hyväksyntää, joka näkyisi välittämisessä, huolehtimisessa, puolustamisessa. Esimiehen odotetaan pitävän huolta hyvinvoinnista ja jaksamisesta. Työntekijän aito

kohtaaminen yksilöllisesti, erilaisena ja ainutkertaisena liittyy aitoon hyväksyntään. Esimies voi osoittaa tukeaan ja hyväksyntää esimerkiksi palautteen, kannustuksen, palkkioiden, konkreettisen tuen ja auttamisen avulla. Tuen puute esimieheltä voi aiheuttaa tyytymättömyyttä, joka alentaa työn tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä. Monille esimiehille kaikenlaisen palautteen antaminen tuntuu haastavalta, jonka vuoksi palautetta annetaan liian vähän. Positiivinen ja rakentava palaute liittyvät olennaisesti työhyvinvointiin ja työn tuottavuuteen, jonka vuoksi esimiehen ja työyhteisön tulisi panostaa palautteenantoon ja sen vastaanottamiseen. Palkkioihin liittyvät dialogit koetaan parantavan työyhteisön yhteisöllisyyttä ja iloa. Työyhteisölle erityisen tärkeää on saada osallistua ja vaikuttaa palkitsemis-, kannustamis- ja palautetapoihin. (Syvänen ym. 2015:77–79.)

#### **4 Opinnäytetyön tarkoitus, tavoite ja tehtävät**

Opinnäytetyöni tarkoituksena on kuvata työntekijöiden näkökulmasta vuorovaikutteisen johtamisen toteutumista hankkeeseen osallistuneissa yrityksissä. Vuorovaikutteisella johtamisella on suuri merkitys työhyvinvoinnin, työn laadun ja tuottavuuden kannalta. Tämän hetkessä taloustilanteessa tulee ottaa käyttöön uudenlaisia työ- ja johtamistapoja, joilla voidaan vaikuttaa työhyvinvointiin, työn laatuun sekä tuottavuuteen. Opinnäytetyöni tuloksia voidaan hyödyntää hankkeeseen osallistuneiden johtamistyön, vuorovaikutteisen johtamistyylin sekä työpaikkojen johtamiskulttuurin kehittämisessä ja arvioinnissa. Opinnäytetyöni täydentää vuorovaikutteisesta johtamisesta tehtyjä tutkimuksia, sillä asiaa tarkastellaan työntekijän näkökulmasta esimies näkökulman sijaan.

Tutkimustehtävänä on:

1. Kuvata mitkä asiat johtamisessa vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin voimavarakeskeisesti?
2. Kuvata mitkä asiat johtamisessa vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin kuormittavasti?



## 5 Opinnäytetyön menetelmät

Tutkimus on kvalitatiivinen ja aineisto on hankittu teemahaastatteluilla. Haastattelu aineiston sain valmiina Onni tulee puun takaa- hankkeen teemahaastattelumateriaalista. Laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä ovat haastattelu, havainnointi, kysely ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Näitä aineistoja voidaan käyttää rinnakkain tai yhdistettynä riippuen tutkittavasta ongelmasta ja resursseista. (Tuomi - Sarajärvi 2009:71.) Opinnäytetyössäni en käyttänyt kaikkia Onni tulee puun takaa-hankkeessa tehtyjä haastatteluita, sillä aineisto olisi ollut liian suuri käsiteltäväksi. Opinnäytetyössäni käytin aineistoina neljän (4) sosiaali- ja terveysalan yrityksen ryhmähaastatteluja.

Laadullisessa tutkimuksessa päästään paremmin sisään osallistujien kertomaan tarinaan sekä osallistujien ääni tulee paremmin kuulluksi kuin määrällisessä tutkimuksessa. (Gray-Grove 2017: 280). Laadullisessa tutkimuksessa pyritään kuvaamaan ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään toimintaa, antamaan teoreettinen tulkinta jollekin ilmiölle, laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Laadullisessa tutkimuksessa tiedonantajaksi valitaan ihmisiä, jotka tietäisivät mahdollisimman paljon ilmiöstä tai heillä olisi omaa kokemusta asiasta. Tiedonantajat tulisi valita harkitusti ja arvioida ovatko he tarkoitukseen sopivia. (Tuomi - Sarajärvi 2009: 86.) Valikoidut sosiaali- ja terveysalan yritysten teemahaastattelut analysoin huolellisen perehtymisen jälkeen. Tarkastelin työnjohtamisen teemasta nousseita aiheita. Teemahaastattelussa eli puolistrukturoidussa haastattelussa pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen ja ongelmanasettelun tai tutkimustehtävän mukaisesti. Etukäteen valitut teemat pohjautuvat tutkimuksen viitekehykseen. (Tuomi - Sarajärvi 2009:75.)

Sisällön analyysia voidaan tehdä induktiivisesti eli aineistoista lähtien tai deduktiivisesti, jolloin analyysia ohjaa aikaisempaan tietoon perustuva luokittelurunko (Kyngäs-Vanhainen 1999:3). Induktiivista sisällönanalyysia käytetään, jos aikaisempaa tietoa ilmiöstä ei ole tarpeeksi tai se on hajanaista. Sekä induktiivinen että deduktiivinen analyysiprosessi sisältää kolme vaihetta: valmistelun, järjestelyn sekä raportoinnin. Induktiivisessa sisällönanalyysissä järjestellään laadullinen tieto. Tämä prosessi sisältää avoimen koodauksen, kategorioiden luomisen ja abstrahoinnin. (Elo-Kyngäs 2007:109.)

Analysoin omaa aineistoani induktiivisesti eli aineistosta lähtien. Aineistolähtöisessä induktiivisessa sisällönanalyysissä yhdistellään käsitteitä, minkä avulla saadaan vastaus

tutkimustehtävään. Sisällönanalyysi perustuu päättelyyn ja tulkintaan, jossa edetään empiirisestä aineistosta käsiteellisempään näkemykseen tutkittavasta asiasta tai ilmiöstä. (Tuomi - Sarajärvi 2009: 112.) Induktiivisen ja deduktiivisen sisällön analyysin ensimmäinen askel on analyysiyksikön määrittäminen. Analyysiyksikön valintaa ohjaa tutkimustehtävä ja aineiston laatu. Analyysiyksikkö voi olla jopa yksi sana tai kirjain, mutta myös lause tai ajatuskokonaisuus. Analyysiyksikön jälkeen aineistoa luetaan läpi useita kertoja. (Kyngäs-Vanhanen 1999:5.)

Aineistolähtöinen induktiivinen sisällön analyysi aloitetaan aineiston läpikäymisellä ja syvällisellä perehtymisellä, jonka jälkeen aineisto pelkistetään ja ilmaisut listataan tutkimustehtävän tarpeen mukaisesti. (Tuomi - Sarajärvi 2009: 109–113.) Pelkistämällä tarkoitetaan sitä, että aineistoista koodataan ilmaisuja, jotka liittyvät tutkimustehtävään. Ryhmitellessä aineistoa yhdistetään pelkistetyistä ilmaisuista ne asiat, jotka näyttävät kuuluvan yhteen. Abstrahoinnissa muodostetaan yleiskäsitteiden avulla kuvaus tutkimuskohteesta. Pelkistetyt ilmaisut kirjataan samanlaisin termein kuin aineiston tekstissä. Pelkistetyt ilmaisut kerätään listoiksi, joita voidaan kutsua ns. tarkistuslistoiksi. (Kyngäs-Vanhanen 1999: 5–6.)

Seuraavana vaiheena on ryhmittely, jossa pelkistetyistä ilmaisuista etsitään samankaltaisuuksia ja erilaisuuksia. Samaa asiaa tarkoittavat pelkistetyt ilmaisut yhdistetään samaan kategoriaan, jolle annetaan sisältöä kuvaava nimi. Analyysia jatketaan yhdistämällä samanlaiset kategoriat toisiinsa, joista muodostetaan yläkategorioita. Yläkategorialle annetaan nimi, joka kuvaa sen sisältöä eli niitä alakategorioita, joista se on muodostunut. (Kyngäs-Vanhanen 1999: 6–7.)

Abstrahointia jatketaan yhdistämällä kategorioita niin kauan, kuin se on mahdollista aineiston kannalta (Kyngäs-Vanhanen 1999:7). Käsitteellistämisessä, abstrahoinnissa, empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin ja tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta muodostettu käsitejärjestelmä, malli, käsitteet tai aineistoa kuvaavat teemat. Käsitteet tai kategoriat ja niiden sisällöt, jotka ovat muodostettu luokitteluiden pohjalta, esitellään tuloksissa. Tehdessään johtopäätöksiä tutkija yrittää ymmärtää mitä asiat tutkittaville merkitsevät. Tutkijan tarkoituksena on ymmärtää tutkittavia heidän näkökulmastaan koko analyysin ajan. (Tuomi - Sarajärvi 2009: 109–113.)

Taulukko 1. Aineistolähtöisen analyysin eteneminen tässä työssä kuvataan seuraavassa taulukossa.

Haastatteluiden lukeminen ja sisältöön perehtyminen
Pelkistettyjen ilmausten etsiminen ja alleviivaaminen
Pelkistettyjen ilmausten listaaminen
Samankaltaisuuksien ja erilaisuuksien etsiminen pelkistetyistä ilmauksista
Pelkistettyjen ilmausten yhdistäminen ja alaluokkien muodostaminen
Alaluokkien yhdistäminen ja yläluokkien muodostaminen niistä
Yläluokkien yhdistäminen ja kokoavan käsitteen muodostaminen

Tutkimuksen tuloksena raportoidaan analyysissä muodostettu malli, käsitejärjestelmä tai kategoriat. Tuloksissa kuvataan myös kategorioiden sisällöt, niiden alakategorioiden ja pelkistettyjen ilmaisujen avulla. Suorat lainaukset lisäävät raportin luotettavuutta ja auttaa lukijaa ymmärtämään minkä tyyppisestä aineistosta kategoriat on muodostettu. (Kynäs-Vanhanen 1999:10.) Laadullisen tutkimuksen tuloksia ei voida yleistää, vaan ne ovat tarkoitettu lisäämään tietoa kyseisestä aiheesta sekä luomaan uusia ajatuksia ja kehittämisideoita. (Gray-Grove 2017: 280.)

## 5.1 Aineisto ja aineiston keruu

Aineisto on saatu Onni tulee puun takaa-hankkeen haastatteluista. Hankkeen tarkoituksena on kuvata laajasti työhyvinvointia ja tuottavuutta. Varsinkin työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ovat monimuotoisia ja kokonaisuuden ymmärtämiseksi on keskeistä kuulla työntekijöiden mielipiteitä. Opinnäytetyöni aineisto on kerätty neljän (4) sosiaali- ja terveysalan ryhmähaastatteluista. Haastattelun pääteemat muodostuivat Onni tulee puun takaa hankkeen keskeisistä käsitteistä, joita olivat työ, työntekijä ja työyhteisö. Tuottavuus on pohjana haastatteluiden teemoille. Jokaiseen teemaan liittyy aikaisemmasta tutkimuksesta työhyvinvointia kuvaavia alateemoja. Työhön liittyvässä teemassa käsiteltiin työn voimavara- ja kuormitustekijöitä, viestintää, työn suunnittelua ja johtamista. Työntekijään liittyvässä teemassa käsiteltiin työn hallintaa, työn palkitsevuutta, ammatillista kasvua ja mahdollisuuksiin työssä kehittymiseen. Työyhteisöön liittyvässä teemassa käsiteltiin innovatiivisuutta ja uusiutumiskykyä, tuen saantia työyhteisössä, työyhteisön arvoja ja toimintaperiaatteita Lähestymistapa oli voimavara- ja kuormituskeskeinen.

Teemahaastattelurunko oli kehitetty hanketta varten. Haastattelu oli pitkä ja osa alateemoista oli päällekkäisiä. Teemahaastattelu oli valittu, koska se on strukturoidumpi kuin avoin haastattelu. Teemat olivat kaikille haastateltaville samoja. Haastattelutilanteissa oli pyritty huomioimaan haastateltavien tulkinnat ja heidän asioille antamansa merkitykset. Kaikki haastattelut on nauhoitettu ja litteroitu. Haastattelut on tehty autenttisessa työympäristössä, jolloin haastattelut vaikuttavat mahdollisimman vähän yrityksen toimintaan. Haastattelut on suoritettu yksin tai haastatteluparin kanssa. Toinen haastattelijoista on osallistunut kaikkiin haastatteluihin. Tämä varmistaa haastattelujen luotettavuutta. Haastateltavien ryhmät ovat olleet 3–9 henkilön ryhmiä. (Gröhn-Rekola 2017:34-38.) Hankkeeseen osallistuneiden metsä- ja sosiaali- ja terveysalan yritysten työntekijöille on tehty ryhmähaastattelut, joissa selvitetään työntekijöiden kokemuksia omasta työhyvinvoinnistaan ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Haastattelut alkoivat helmikuussa 2015 ja kestivät joulukuuhun 2015 asti. Haastateltavia oli yhteensä 99, joista naisia oli 63 ja miehiä 36. Yrityksiä on ollut yhteensä viisi (5). Haastattelut ovat pääsääntöisesti olleet ryhmähaastatteluita, mutta metsäalan haastatteluista muutamat ovat olleet yksilöhaastatteluita. Omassa opinnäytetyössäni ei ole mukana metsäalan haastatteluita. (Gröhn-Rekola 2017:36.)

Tutkimukseeni valitut haastattelut kestivät 42-115 minuuttia ja yhteensä materiaalia oli 117 sivua. Ryhmähaastattelun ryhmäkoot vaihtelivat, ryhmissä oli 3-9 henkilöä. Naisia haastateltavista oli 43 ja miehiä 13. Yhteensä haastateltavia oli 56.

## 5.2 Aineiston analyysi

Induktiivisen analyysin aluksi luin aineiston läpi useaan kertaan, jonka jälkeen määritin analyysiyksikön, joka koski työntekijän kokemusta johtamisesta. Litteroidusta aineistosta alleviivasin alkuperäisilmaisuja eri värein. Samalla värillä alleviivasin samanlaisia alkuperäisilmaisuja. Tämän jälkeen kokosin yhteen samanlaiset alkuperäisilmaisut ja kirjoitin eri värisille post-it lapuille pelkistetyt ilmaisut kokemuksesta.

Taulukko 2. Esimerkki alkuperäisen ilmauksen pelkistämisestä.

<i>Alkuperäisilmaisu</i>	<i>Pelkistys</i>
<i>Välillä toivois enemmän sitä johtamista et kun, itellä ei oo keinoja tai on epävarma ni sillon toivoo enemmän sitä johtajuutta sitte, esimiehen tasolta</i>	Johtajuuden puute
<i>Useemmin vois saada kiitos, ainaki sillon ku on todella ollu kovii päivii ja viikkoja.</i>	Esimiehiltä toivoisi kiitosta
<i>Tai sit siellä ei ole mitään tiedotettavaa kun kaikki on levällään mutta alotetaan toimintaa vaikkei mistään mitään tiedetäkään.</i>	Tiedonkulku ei toimi
<i>On mukavaa kun on joustettu. Itseen päin on joustettu ni on tosi mukavaa sitte, taas joustaa.</i>	Molemminpuolinen joustavuus
<i>Tasa-arvoisuus toteutuu kyllä, tai ainakin näin mä oon, kokemu et ei tää sillee hierarkista oo ku mones muussa paikas vois olla.</i>	Tasa-arvoinen kohtelu
<i>Mä tiedän jo että jos mulla joku asiaa tulee jossaki vaiheessa mättää ni mul ei oo mitään kynnystä soittaa teille ja ottaa yhteyttä.</i>	Esimiehiä on helppo lähestyä

Taulukko 3. Tämän jälkeen ryhmittelin samankaltaiset ilmaisut yhteen ja nimesin luokan luokkaa kuvaavaksi alaluokaksi.

<i>Pelkistys</i>	<i>Alaluokka</i>
<i>Johtajuuden puuttuminen</i>	Johtajuuden puute
<i>Esimiehiltä toivoisi kiitosta</i>	Kiittäminen
<i>Tiedonkulku ei toimi</i>	Tiedonkulku
<i>Molemminpuolinen joustavuus</i>	Joustavuus
<i>Tasa-arvoinen kohtelu</i>	Tasa-arvoisuus
<i>Esimiehiä on helppo lähestyä</i>	Helppo lähestyä

Aineiston luokittelun jälkeen jatkoin aineiston abstrahointia yhdistelemällä samansisältöiset alaluokat yläluokiksi. Induktiivisessa sisällönanalyysissä yhdistetään käsitteitä, jolloin saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin. (Tuomi-Sarajärvi 2009:112.)

Taulukko 4. Esimerkki yläluokkien muodostumisesta. Voimavaratekijät

<i>Alaluokka</i>	<i>Yläluokka</i>
<i>Palaute</i>	Viestintä
<i>Kasvokkain kohtaamiset</i>	Viestintä
<i>Kuulluksi tuleminen</i>	Työhyvinvointia tukevat arvot
<i>Yksilön huomioiminen</i>	Työhyvinvointia tukevat arvot
<i>Mahdollisuus kouluttautua</i>	Kehittyminen ja kouluttautuminen
<i>Mahdollisuus kehittyä</i>	Kehittyminen ja kouluttautuminen

Taulukko 5. Esimerkki yläluokkien muodostumisesta. Kuormitustekijät

<i>Alaluokka</i>	<i>Yläluokka</i>
<i>Eri arvoistaminen</i>	Arvostuksen puute
<i>Huono ilmapiiri</i>	Arvostuksen puute
<i>Ymmärrys perustyöstä puuttuu</i>	Läsnäolon puute
<i>Esimies ei ole läsnä</i>	Läsnäolon puute
<i>Epäjohdonmukaisuus</i>	Johtajuuden puute
<i>Ei kanneta vastuuta</i>	Johtajuuden puute

Taulukko 6. Esimerkki yläkategorioiden muodostamisesta ja yhdistävän kategorian muodostamisesta.

<u>Alakategoria</u>	<u>Yläkategoria</u>
Kuulluksi tuleminen	
Tasa-arvoinen kohtelu	<b>Työhyvinvointia tukevat arvot</b>
Yksilön huomioiminen	
Osallistaminen	
Luottamus	
Avoimuus	<b>Arvostava vuorovaikutus</b>
Helppo lähestyä	
Joustavuus	
Palkitseminen	
Kiittäminen	
Palautteen saaminen	<b>Viestintä</b>
Kehityskeskustelut	
Kasvokkain kohtaamiset	

Taulukko 7. Alakategorioista muodostuneet voimavara- ja kuormitustekijät.

<b>Voimavaratekijät</b>	<b>Kuormitustekijät</b>
<b>Tuki ja kannustus työhön</b>	Johtajuuden puute
<b>Arvostava vuorovaikutus</b>	Arvostuksen puute
<b>Yhteistoiminnallisuus</b>	Läsnäolon puute
<b>Työhyvinvointia tukevat arvot</b>	Työntekijän tukemisen puute
<b>Viestintä</b>	Ongelmat viestinnässä
<b>Kehittyminen ja kouluttautuminen</b>	

## 6 Tulokset

### 6.1 Voimavaratekijät

Esimiestyöllä ja johdolla on suuri vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin. Työntekijät kokivat, että esimiestyön ja johtamisen voimavaratekijöitä olivat tuki ja kannustus työhön, arvostava vuorovaikutus, yhteistoiminnallisuus, työhyvinvointia tukevat arvot, toimiva viestintä ja mahdollisuus kouluttautua ja kehittyä.

#### 6.1.1 Viestintä

Haastatteluista nousi esille viestintään liittyviä voimavaratekijöitä. Ne työntekijät joilla viestintä toimi organisaatiossa hyvin, olivat erittäin tyytyväisiä. Tärkeää ja voimaannuttavaa oli esimiehen henkilökohtaiset kiitokset työstä ja työpäivästä. Ne, joita esimiehet kiittivät suullisesti työstä ja työpäivästä, kokivat sen erittäin tärkeäksi ja jopa yllättyivät siitä. Haastatteluista kävi ilmi, että esimies harvoin kiittää työntekijöitään, säännöllisesti tai kasvokkain.

”Aina kun mä lähin työvuorosta, jossa oli esimiehen kans vaihto niin aina hän muisti kiittää mua, et mä olin töissä. Ja mun mielestä se oli ihanaa mut ihmeellistä et mä sain olla töissä ja sit mua vielä kiitettiin. Sen mä kyl muistan aina.”

Työntekijät kokivat palautteen saamisen erittäin tärkeäksi. Ne jotka palautetta saivat, olivat siihen tyytyväisiä, oli palaute positiivista tai negatiivista, tärkeintä työntekijöistä oli saada palautetta. Työntekijät kokivat tärkeäksi saada palautteet suullisesti kasvokkain sekä säännöllisesti. Palautteen myötä työntekijä pystyi muuttamaan toimintaansa, ja sai motivaatiota tehdä työnsä jatkossakin hyvin. Positiivisen palautteen saaminen liitettiin hyvään työilmapiiriin.

”Mä saan aina apua ku mä tarvin, mä saan aina palautetta. Et musta täällä vaan kaikki toimii hyvin.”

Kehityskeskustelut jakoivat mielipiteitä, mutta monet kokivat, että on hyvä olla hetki, jolloin voi keskustella kahden kesken esimiehen kanssa, saada palautetta ja myös pohtia työssä kehittymistä. Kehityskeskustelussa käytiin läpi esimiehen kanssa mahdollisia



koulutuksia sekä keskustelussa voitiin tuoda esiin henkilökohtaisempiakin aiheita. Kehityskeskustelut saattoivat olla ainoa aika, jolloin työntekijä saa palautetta työstään esimieheltä.

”Itse kokisin sen siis lähinnä sellaisena et me saadaan siis joo suoraa palautetta suullisesti ja se on ihan kiva se on pääasias positiivista, mutta tavallaan ehkä semmosta, et just kun on tulossa vaik muutoksia ja tämmösiä, niin tavallaan mun mielestä kaiken palautteen ei tarvi olla sellasta minkä kaikki muutkin kuulee.”

”Kyllähän siellä käydään myös, tietenkin sen oman, ei ehkä niin ison, koko talon, mutta ehkä sen oman ryhmän missä on. Mutta pääpaino keskittyy siihen itseen, omaan.”

Kasvokkain kohtaamiset yhdistävät työntekijöitä, tiimiä sekä esimiestä. Monille työntekijöille kasvokkain kohtaamiset olivat tärkeämpiä kuin keskustelut esimerkiksi internetin välityksellä. Kokoukset, viikko- ja kuukausipalaverit lisäsivät yhteisöllisyyden tunnetta. Työntekijät kokivat, että yhteisöllisyyttä lisää kasvokkain kohtaamiset, jolloin voidaan keskustella esimiehen kanssa epävirallisiakin asioita.

”Se on tärkeätä, että tavataan kasvokkain.”

”Koska se on tosi kiva keskustella, vaihtaa mielipiteitä ja kuunnella toisten.”

#### 6.1.2 Arvostava vuorovaikutus

Esimiehen hyviin piirteisiin ja johtamistapoihin kuuluu arvostava kohtaaminen työntekijöiden kanssa. Työntekijöille oli tärkeää, että esimiestä on helppo lähestyä ja esimieheen on matala kynnys ottaa yhteyttä tai kysyä apua. Työhyvinvointia lisäsi myös esimiehen avoimuus sekä työyhteisön avoin ilmapiiri. Työntekijöille tärkeää oli, että kaikesta voi keskustella ja uusia ehdotuksia voi esittää. Tärkeää oli myös tunne, ettei tarvitse pelätä, vaikka olisikin tehnyt jotain väärin. Voimavaraksi koettiin avoin ajatustenvaihto esimiehen kanssa.

”Mä tiedän jo, että jos mulla joku asia tulee jossaki vaiheessa mättää, mul ei oo mitään kynnystä soittaa teille ja ottaa yhteyttä.”

”Meil on pomo, jolta voi kysyä ja lähiesimies, jolta voi kysyä, eikä kumpakaan tarte jännittää eikä pelätä.”

Joustavuus organisaatiossa lisäsi monen työntekijän työhyvinvointia. Työaika-autonomia nähtiin työhyvinvointia lisäävänä, sillä se mahdollistaa vapaa-ajan suunnitelmat ja harrastukset sekä on kaikille tasapuolinen. Joustavuus työpaikalla nähtiin voimavarana, joka mahdollistaa ihmisten erilaisia elämäntilanteita. Mahdollistamalla työntekijälle sopivat työajat varmistetaan, että hyvät työntekijät pystyvät jatkamaan työtään organisaatiossa eri elämäntilanteissa. Työntekijät toivat haastatteluissa esille vastavuoroisen joustavuuden työntekijän ja organisaation välillä. Työnantajan ollessa joustava, on työntekijän mukavampi joustaa useamminkin tarvittaessa.

”Mun mielestä se on, suurimmalle osalle ainakin, se on voimavara ja must se on hyvä ja kiva asia et tosiaan on mahdollisuus yhdistää sitä, perhettä tai koiraa tai jossain määrin sitä vapaa-aikaa.”

”Kun työaikoihin pystyy vaikuttaan ja siihen työnkuvaan pystyy vaikuttaan, siihen mitä tekee ja pystyy ite suunnittelemaan sitä omaa työtään. Sitten myös se, että täällä vaikka tarvittaessa voi perheen yhdistää työhön, että kun tietää että ne semmoset asiat on kunnossa niin sitten tavallaa se tuo voimaa mun mielestä siihen työntekoonkin.”

”On mukavaa joustaa, kun on joustettu. Itseen päin on joustettu ni on tosi mukavaa sitte, taas joustaa.”

Palkitseminen aiheena sosiaali- ja terveysalalla on haastava. Työntekijät kaipaavat toimivaa palkitsemisjärjestelmää sekä spontaaneja henkilökohtaisia palkitsemisia. Yleisesti työntekijät kokivat saavansa palkintonsa asiakkaista ja onnistumisista, mutta raskaan työn ja palkkatason vuoksi työnantajan palkitsemiset koettiin tärkeinä. Myös liikuntaan, hyvinvointiin tai kulttuuriin liittyvät palkitsemiset koettiin työhyvinvointia lisäävänä.

”Kyl meillä sit, me saadaan joululahjat, esimerkiks ja sit jos on ollut tosi tuottava vuosi ni on maksettu bonuksia, myöskin koko henkilöstölle.”

”Oliks se viime vuonna, oli personal trainer, palkattu meille kaikille ja sitten, on hieroja käynyt täällä työajalla meillä, henkilökuntaa ja asukkaitakin hieromassa ja, jotakin yhteisiä juttuja.”

### 6.1.3 Työhyvinvointia tukeva arvot

Työntekijät kokivat tulevansa kuulluksi, jos heillä oli itsellensä tärkeää sanottavaa. Hyvä ja avoin ilmapiiri mahdollistaa kaikkien kuulluksi tulemisen. Kuulluksi kokemiseen vaikutti myös oma aktiivisuus tuoda mielipiteitään esille.

”Mä oon hiljasin varmaan porukasta mut kyl mä sit kiekasen, kun on asiaa.”

Tasa-arvoisuus nousi esiin voimavara- ja kuormitustekijöissä. Tasa-arvoinen kohtelu koettiin tärkeäksi ja, että kaikkia työntekijöitä, myös keikkatyöntekijöitä kohdellaan samalla tavalla, kuin vakituisia työntekijöitä. Monet kokivat esimiehen kohtelevan kaikkia alaisiaan samanarvoisesti. Monet satunnaisia työvuoroja tekevät työntekijät kokivat kohtelunsa tasa-arvoiseksi ja kotoisaksi. Hyvissä työyhteisöissä ja onnistuneessa vuorovaikutuksessa esimiehen kanssa, tasa-arvoinen kohtelu oli itsestään selvä asia. Tasa-arvoinen kohtelu oli parantunut vuosien mittaan esimiesten koulutusten myötä.

”Varmaan semmonen tasa-arvoisuus toteutuu kyllä, tai ainakin näin mä oon kokenu, et ei tää, sillee hierarkista oo ku mones muussa paikas vois olla.”

Työntekijät toivoivat, että esimies ottaisi yksilön omat vahvuudet, kiinnostukset ja heikoudet työssä huomioon. Työntekijät kuitenkin kokivat, että työntekijän tulee itse avoimesti pystyä kertomaan esimiehelle mahdollisista esteistä tai syistä, minkä vuoksi tiettyä työtehtävää ei voi tehdä.

Työntekijöille ja työryhmille tärkeää oli saada osallistua työtä koskeviin suunnitelmiin, tulevaisuuden suunnitteluun ja työn sisällön määrittelemiseen. Työntekijät toivoivat, että heidän mielipiteitänsä ja ideoitansa kuunneltaisiin ja hyödynnettäisiin. Työntekijät totesivat, että asioihin voi osallistua ja vaikuttaa, jos vain haluaa. Työntekijöitä on osallistettu, esimerkiksi työvuorojen, loma-aikojen ja lomatoiveiden etukäteissuunniteluissa. Loma ja työstä palautuminen vaikuttivat työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen.

”Esimerkiksi tulevaisuudensuunnitelmista niin on kysytty meiltä et saa antaa ideoita ja toiveita. Esimerkiksi, jos hankitaan uus kiinteistö, sen osalta ja omista työtehtävistä kanssa.”

”Et nää, kyl me jossain asioissa pystytään. Ja se vaatii ehkä sitä ite halukkuutta, et aika paljon täällä meidän työskentelyyn vaikuttaa se et kuinka paljon on ite valmis.”

#### 6.1.4 Tuki ja kannustus työhön

Yksinään tehtävässä työssä koettiin tärkeäksi esimiehen ja tiimin luottamus. Työntekijän pitää tehdä itsenäisiä päätöksiä yhdessä sovittujen toimintatapojen- ja sääntöjen mukaisesti. Tiimi ja esimies ovat työntekijän päätöksen tukena. Varmuutta lisää yhteisesti tehdyt säännöt ja toimintatavat. Työn tekemiselle tärkeänä lähtökohtana toimii esimiehen ja työntekijän välinen luottamus.

"Kyl ne päätökset sinänsä tehdään ite ja siihen on kaikilla luottamus, sekä esimiehellä että työkavereilla ja kaikki tavallaan tiedostaa sen että se joka on vuorossa niin se tekee ne päätökset sen vuoron aikana."

Esimiehen tulee olla työntekijän tukena työssä sekä helposti tavoitettavissa, varsinkin haastavissa tilanteissa. Työntekijä saattaa tarvita tietoa uudesta asiasta, tukea hanklaan asiakastilanteeseen tai omien kehitysideoiden jakamisessa. Pelkkä tunne siitä, että esimies on kaikissa tilanteissa tukena, lisää hyvää ilmapiiriä ja työhyvinvointia.

"Soitetaan joko työkaverille tai esimiehelle, että tilanne on nyt päällä, että mitä, haluan nopeen vastauksen."

"Mut ei oo koskaan semmosta tunnetta et on turvaton olo ettei tiedä kehen ottaa yhteyttä."

Haastattelumateriaalista kävi ilmi, että työntekijät kokevat merkitykselliseksi sen, että pystyvät vaikuttamaan omaan työhönsä ja sen sisältöön. Hyväksi asiaksi nähtiin myös omien vahvuuksien ja mielenkiinnonkohteiden hyödyntäminen työssä. Työntekijä pystyy käyttämään omaa persoonallisuuttaan työtehtävän toteuttamisessa. Työntekijät haluavat tietää tarkasti, mitkä asiat ovat heidän vastuullaan ja, mitä heidän työtehtäväänsä kuuluvat.

"Ja mä tykkään siitä just täs työssä et tääl saa tehdä. Et ei kukaan tuu sanomaan et tee näin ja tee näin."

"Aika paljon saadaan ite määritellä se, arkityö, ite suunnitella se toimivuus."

#### 6.1.5 Yhteistoiminnallisuus

Yhteiset arvot ja arvomaailma sosiaali- ja terveysalalla heijastuvat työhön ja koko toimintaan. Esimiehen tehtävänä on ylläpitää yhteistä arvomaailmaa ja tehdä se näkyväksi. Esimiehen tulee toimia arvomaailman mukaisesti esimerkkinä muille organisaatiossa.

"Kyllähän siinä tulee se yrityksen arvomaailma ihan siinä että miten työntekijät puhuu asiakkaista ja miten heihin suhtaudutaan. Nii sehän tulee sieltä rivien välistä."

Organisaation tavoitteet ja päämäärät olivat tietyllä tasolla työntekijöille selviä ja esimies oli nämä tiedot heille jakanut. Monet työntekijöistä eivät kokeneet organisaation tavoitteita tai päämääriä kovinkaan merkitykselliseksi tiedoksi oman työnsä kannalta.

Vastuun jakaminen työntekijän osaamisen ja vahvuuksien mukaan koettiin voimavaratekijäksi. Pelkkä asema ei määrittele työtehtäviä, vaan niitä jaetaan työyhteisössä tasapuolisesti. Yhdessä suunnittelemisen ja tekeminen koettiin tärkeäksi asiaksi. Tulevan työnkuvan suunnittelu ja yhteiset päätökset osallistavat työntekijää ja sitouttavat työntekijää työhön ja organisaation tavoitteisiin.

#### 6.1.6 Kehittyminen työssä

Organisaatioissa järjestettiin työhön liittyviä koulutuksia, joihin työntekijät saavat tasapuolisesti osallistua. Työpaikoilla järjestetään esimerkiksi ergonomisuuteen tai lääkehoitoon liittyviä kertauskoulutuksia. Monet työntekijöistä toivoivat lisää työtehtäviin liittyviä konkreettisia ja käytännönläheisiä koulutuksia, jotka olisivat lyhytkestoisia. Työntekijät toivoivat, että he voisivat osallistua koulutuksiin työajalla ja että koulutukset olisivat lähellä, ettei matkoihin menisi liikaa aikaa. Työntekijöille tärkeää oli, ettei omaa vapaa-aikaa kuluisi koulutuksiin. Tärkeintä kuitenkin oli, että työntekijällä on mahdollisuus käydä koulutuksissa ja kehittää omaa osaamistaan.

”Meilhän on mahdollisuus hakeutua koulutuksiin, mut se on hyvin, suurim-  
malt osalta oma-aloitteista.”

Työssä kehittyminen tapahtuu työvuosien mittaan. Uralla etenemisen mahdollisuudet nähtiin vaihtelevasti, moni ei halunnut edetä työssään ylemmäksi, vaan koki, että nykyisen työn haasteet olivat riittäviä. Uralla etenemisen mahdollisuuksiin liitettiin jatko-opiskelut.

”No emmä niin suunnittele ylöspäin uraa vaan just sitä et mä itse kehityn ja opin tässä, ei mul oo se, että nyt tonne ylöspäin pitäis.”

#### 6.2 Kuormitustekijät

Kuormittavina tekijöinä johtajuudessa työntekijät kokivat johtajuuden puutteen, viestintäongelmat, työntekijän tukemisen puutteen, arvostuksen puutteen ja läsnäolon puutteen. Haastatteluista kävi ilmi paljon kuormittavia asioita, jotka liittyvät esimiestyöhön ja johtamiseen sekä erillisyyden tunteeseen.

### 6.2.1 Johtajuuden puute

Työntekijät toivoivat, että esimies olisi työntekijän tukena ja apuna, varsinkin haastavissa tilanteissa ja pystyisi antamaan vastauksia, toimintatapoja ja ohjeita. Esimiehen odotetaan myös toimimaan tarvittaessa jämäkästi. Työntekijät kokivat, että esimieheen saa tarvittaessa yhteyden, mutta vastauksia tai mielipiteitä on vaikeampi saada. Työntekijöiden työssäjaksamiseen ja työhyvinvointiin vaikutti myös tunne siitä, ettei johto halua viedä eteenpäin työntekijöiden kehittämisideoita tai tarpeita. Asioista keskustellaan yhdessä, mutta vastuu asian ratkaisemisesta jätetään työntekijöille. Asia saattaa jäädä ratkaisematta, vaikka se vaikuttaakin negatiivisesti työyhteisöön.

”Välillä toivois enemmän sitä johtamista et kun itellä ei oo keinoja tai on epävarma ni sillen toivoo enemmän sitä, johtajuutta sitte esmiesten taholta.”

”Täs vuosikaudet tää johtajuus puuttuu.”

Jos esimiehiä on useampia, on tärkeätä, että työntekijöillä on tiedossa esmiesten vastuut ja tehtävänjaot. Työntekijän tulee tietää keneen ottaa yhteyttä tarvittaessa ja luottaa siihen, että asiat tulevat hoidetuksi. Haastatteluista kävi ilmi, että esimiehillä on myös hyvin erilaisia toimintatapoja ja vastaukset voivat vaihdella laajasti, jolloin työntekijä ei tiedä kenen vastaukseen luottaa. Esimiestyö ei saman organisaation sisällä ollut tasalaatuista. Esimiesten toiminnassa oli myös havaittu epäjohtonmukaisuutta. Työntekijät saivat erilaisia vastauksia samaan kysymykseen.

”Mulle ainakin on epäselvää, että mikä se on se hänen työnkuvansa täällä.”

”Toinen ehkä aktiivisemmin saa asioita hoidettua ja nopeemmin ja vie asioita eteenpäin paremmin.”

”Hyvin paljon tämmöstä epäjohtonmukaisuutta myöskin siinä et jos jollekki on sanottu joo johonkin asiaan, seuraava ihminen menee kysyy ni vastaus onkin ei.”

Suunnitelmallisuuteen liittyi myös työntekijöiden työnkuvien ja vastuiden selkeät määritelmät. Kaikilla työntekijöillä ei ollut tiedossa mitkä asiat ovat hänen vastuullaan, vaikka toimi työpaikallaan vastuuhenkilönä. Työntekijät kokivat tärkeäksi, että työnkuva ja vastuut on määritelty tarkasti ja kirjallisesti.

”Mut ei oo missään määritelty et mistä mä olen vastuussa.”

Haastatteluista kävi ilmi, että monissa projekteissa tai prosesseissa lopullista arviointia tai koontia ei tehdä. Työntekijät toivoivat esimieheltä suunnitelmallisuutta ja prosessien kokonaisvaltaista arviointia. Tulisi arvioida mitä on tehty, onko se toimiva tapa ja miten sitä voitaisiin soveltaa omaan organisaatioon. Työntekijät kokivat, että suunnitelmat kariutuvat ennen kuin niitä päästään jalkauttamaan. Se vaikuttaa myös työntekijöiden motivaatioon aloittaa uusia projekteja. Työntekijät kokivat kuormittavaksi asiaksi suunnitelmallisuuden ja ennakkoinnin puutteen.

”Et olis just vaik joku suunnitelma seuraavalle puolelle vuodelle, että mikä meidän juttu on nyt tän seuraavan puolen vuoden aikana.”

Jotkut työntekijät kokivat työskentelyn johdon kanssa erittäin haastavana. Tietyissä organisaatioissa koettiin, että johto ei ole osa omaa tiimiä tai työyhteisöä, vaan täysin erillinen ryhmä. Vuorovaikutukseen liittyvät haasteet kasvattavat erillisyyden tunnetta esimiesten ja työntekijöiden välillä.

”Ongelmat tulee sitten kun siirrytään sitten noitten johdon kans, välillä.”

#### 6.2.2 Ongelmat viestinnässä

Tiedonkulku koettiin haasteeksi monessa työyhteisössä. Työntekijät kaipaivat toimivaa tiedonkulkua. Tiedonkulun ongelmat erityisesti esimiesten ja työntekijöiden välillä koettiin kuormittavaksi. Epäselvyyttä aiheuttaa, kun tiedotettavat asiat jaetaan yhdelle henkilölle, jonka oletetaan ilmoittavan asiasta kaikille, jolloin joku jää ilman tietoa tai tieto on hajanaista. Tiedonkulun ongelmat lisäävät epävirallista viestintää ja huhupuheita. Epävirallinen tiedonkulku aiheuttaa paljon kysymyksiä ja hämmennystä, joka vaikuttaa kuormittavasti perustyön tekemiseen. Monet työntekijät kokivat haasteeksi hitaan tiedottamisen, joka vaikuttaa työhyvinvointiin. Työntekijöiden mahdollisuudet ennakoimiseen vähenevät, kun tieto ei välity ajoissa. Haastatteluista kävi ilmi, ettei kaikissa organisaatioissa ollut virallista foorumia, josta tieto jaettaisiin kaikille työntekijöille.

”Aika monet asiat tiedotetaan aika myöhään, mut toisaalta varmaan myöskin ne on päätetty niin myöhään, että asioihin reagoidaan ehkä vähän, myöhässä.”

”Tai sit siellä ei ole mitään tiedotettavaa kun kaikki on levällään, mutta aloitetaan toimintaa, vaikkei mistään mitään tiedetäkään.”

Tiedonkulun pitäisi olla avointa ja läpinäkyvää. Työntekijät toivovat johdolta enemmän avoimuutta. Epäluottamusta herättää, jos kokousmuistiot eivät ole kaikkien luettavissa eikä tietoa jaeta työntekijöille.

Haastatteluista tuli merkittävästi esille, ettei palautetta juurikaan saada, varsinkaan positiivista. Palautetta annettiin vain kehityskeskusteluissa. Työntekijät toivoivat spontaania, yksilöllistä ja suullista palautetta päivittäiseen työhön enemmän. Erityisesti rankan työpäivän tai työviikon jälkeen esimiehen palaute olisi toivottua. Työryhmissä tai kokouksissa annettiin pääsääntöisesti negatiivista palautetta. Haastatteluissa tuli ilmi, että oma organisaatio saatettiin kokea sellaisena, jossa ei ole tapana antaa palautetta tai kiitosta, jolloin työntekijät eivät enää sitä edes odota. Toisaalta ajateltiin, etteivät esimiehet voi antaa palautetta, kun eivät ole paikalla, eivätkä näe miten työtä tehdään. Esimiehen ei tarvitsisi olla läsnä jatkuvasti, mutta kuitenkin säännöllisesti. Läsnä oleva esimies pystyisi antamaan paremmin palautetta, sekä reagoida tiimissä tapahtuviin asioihin.

”Palautetta saa just siin kehityskeskustelussa varmaan, mutta toivois paljo enemmän muutenkin. Ihan tähän päivittäiseen työhön. Et sitä palautetta saisi olla paljon enemmän.”

”Mä ainaki itse kaipaisin enemmän semmosta suullista palautetta, on se sit hyvää tai huonoa, ihan sama, kuhan sitä tulis.”

”Niin, se on ilmeisesti vaikee sit sanoo ääneen. Mun mielest ääneen sanominen on aina parasta palautetta.”

”Negatiivista palautetta saa helposti. Sen saa melkein heti. Sitä ei tarvii pyytää. Positiivinen palaute on niin iso harvinaisuus, et ku se tulee kohalle, niin siitä oikeesti tekis mieli mennä kirkkoon kuuluttamaan, että ihme on tapahtunut.”

Palautteenanto esimiehelle koettiin haastavaksi monella tapaa. Työpaikoilta puuttui jatkuvan palautteen käytännöt ja esimiehet eivät pystyneet ottamaan palautetta vastaan. Palautteen antaminen esimiehelle koettiin haastavaksi myös leimautumisen vuoksi. Työyhteisössä ei uskalleta antaa esimiehelle kriittistä palautetta, sillä se voi vaikuttaa tulevaan kohteluun.

”Siinä on myöskin se, että sit jos menee sanomaan jotain ni sit siinä aika usein leimautuu vaikeeks ihmiseksi.”

Kehityskeskustelut koettiin liian yleiseksi keskusteluksi, jossa käsiteltävänä on esimerkiksi koko organisaation tavoitteita. Työntekijät toivoivat, että kehityskeskustelut tukisivat



enemmän yksilön tarpeita, kun koko organisaation asioita. Kehityskeskusteluiden toteutukset vaihtelivat organisaatioiden kesken. Monet toivoivat, että kehityskeskustelut olisivat jäsennellympiä, jossa keskityttäisiin työntekijän omaan kehittymiseen.

### 6.2.3 Työntekijän tukeminen

Työntekijöitä osallistetaan vaihtelevasti. Mielipiteitä ja ehdotuksia kysytään, mutta niillä ei ole merkitystä lopullisen päätöksen kannalta. Päätökset oli tehty yhdessä, mutta lopputulos olikin muovautunut erilaiseksi. Tämä vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon kehittää työtään ja osallistua yhteisiin asioihin. Työntekijöiden usko omiin vaikutusmahdollisuuksiin oli vähentynyt. Toisissa organisaatioissa haasteena oli työntekijöiden erilaiset persoonat. Toiset työntekijät ajoivat vahvemmin asioita eteenpäin, jolloin toisten työntekijöiden mielipiteitä ei kuultu tai otettu tasapuolisesti huomioon päätöksiä tehdessä.

”Jos osallistetaan, annetaan meille illuusio siitä, että meillä on mahdollisuus vaikuttaa, mut aika usein on jo päätös tehty ennen sitä.”

Haastattelumateriaalista kävi ilmi, että työntekijät toivoivat, että voisivat luottaa siihen, että esimies on työntekijän tukena. Luottamus esimieheen korostuu vaikeissa ja ristiriitatilanteissa. Luottamuspula liittyi hoitamattomiin töihin tai hitaaseen reagointiin. Työntekijöistä on tärkeitä tietää, että esimies hoitaa hänelle annetut tehtävät.

”Työntekijänä vähän tylsää ruveta tekemään päätöksiä, jos sä et voi luottaa siihen et sun lähiesimies on sen takana, että sä oot oikeessa.”

Työpaikoilla on erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Monet työntekijät toivoivat esimerkiksi liikunta- tai kulttuuriseteleitä, joita ei kaikissa organisaatioissa ollut käytössä. Monien tiimien ehdotuksia seteleistä ei oltu kuunneltu tai otettu huomioon. Setelit saatettiin myös liittää tietyn tavoitteen saavuttamiseen. Monet kokivat, ettei sopivaa tai palkitsevaa palkitsemisjärjestelmää ollut käytössä. Useat työntekijät toivoivat lisää työntekemiseen liittyvää spontaania palkitsemista. Työntekijät kokivat rahaa tai tavaraa palkitsevimmaxi kiittämisen tai hyvän palautteen. Henkilökunnan hyvinvointiin toivottiin panostusta, sillä sosiaali- ja terveysalan työ on rankkaa henkisesti ja fyysisesti. Työntekijät toivoivat, että saisivat yhteishenkeä kohottavaa tekemistä ja yhteistä aikaa. Mahdollisiin uhkatilanteisiin puuttuminen tulisi olla myös tehokkaampaa.

”Meil on siis kaikki sidottu johonkin et tulee joku tietty numerollinen tavoite täyteen ni sit tulee. Ei siis mitään tämmöstä spontaania palkitsemista et ois jonku tehny hyvin vaan tietyt..”

#### 6.2.4 Arvostuksen puute

Työntekijöiden työhyvinvointiin vaikutti kuormittavasti se, etteivät he kokeneet esimiehen tai johdon arvostavan heitä ja heidän työpanostaan. Erityisesti esimiesten tulisi antaa arvoa kokeneille työntekijöille ja varmistaa, että hiljaista tietoa saadaan jaettua mahdollisimman tehokkaasti. Työntekijät toivoivat, että esimies osaisi arvostaa, tukea ja mahdollistaa työntekijän oma-aloitteisuutta.

” On vähän semmonen tunne niinku mä oisin joku vastavalmistunu ku töihin tulin, että mä en osais mitään.”

Työpaikoilla ilmeni eriarvoista kohtelua työryhmien, työntekijöiden, sukupuolien, iän ja työkokemuksen välillä. Teoriassa työpaikalla puhuttiin tasa-arvoisesta kohtelusta, mutta se ei toteutunut käytännössä. Eriarvoistaminen näkyi käytännössä niin, että toisia kuunneltiin enemmän tai he olivat paremmassa asemassa. Eriarvoistaminen vaikutti kuulluksi tulemisen tunteeseen. Toisten ajatukset olivat tärkeämpiä kuin toisten. Eriarvoistaminen tuli esiin työvuorojärjestelyistä ja lomien ajankohdista puhuttaessa.

”On sanottu, että kaikki on tasa-arvoisia, mutta käytännössä niin ei ole.”

Työpaikoilla ilmeni huonoa ilmapiiriä, joka vaikutti työntekijöiden työhyvinvointiin kuormittavasti. Huono ilmapiiri johtui esimerkiksi siitä, ettei asioista puhuttu avoimesti vaan negatiiviset asiat pääsivät kerääntymään. Huonoon ilmapiiriin vaikutti lisäksi esimiesten ja johdon toiminta tai toimimattomuus tilanteissa, johon olisi tarvittu selkeää ohjeistusta ja keskustelun avaamista.

#### 6.2.5 Läsnäolon puute

Työpaikoilla koettiin tärkeäksi, että esimiehet ja johto olisivat enemmän läsnä. Läsnäolon puute vaikutti moneen asiaan negatiivisesti. Työntekijät toivoivat näkevänsä esimiehiään enemmän ja että he olisivat fyysisesti lähempänä. Läsnäolon puute vaikutti siihen, että esimiehiä ja johtoa ei nähdä osana työyhteisöä, vaan erillisenä ryhmänä. Esimiesten ei tarvitsisi olla läsnä jatkuvasti, mutta säännöllisesti ja tarpeeksi pitkän ajan. Moni asia jää

sanomatta, jos esimies vaan käväisee työntekijöiden luona nopeasti. Työntekijät kokivat, että läsnä oleminen auttaisi esimiehiä ymmärtämään heitä ja näkemään minkälaisissa asioissa työssään he tarvitsevat tukea.

”He ei ole läsnä”

Oman tiimin vastuuhenkilöt koettiin läheisemmäksi kuin esimiehet, sillä vastuuhenkilöllä on ymmärrys perustyöstä. Työntekijöiden mielestä olisi tärkeää, että esimies olisi jollain tasolla sidoksissa perustyöhön ja olisi tietoinen mitä arkinen työ sisältää. Erityisesti konfliktitilanteissa koettiin tärkeäksi, että esimies olisi tietoinen työn sisällöstä, jotta voisi tukea työntekijää paremmin. Johto voi asettaa toiminnalle tavoitteita, jotka ovat eivät ole linjassa resursseihin tai tehtävään perustyöhön. Jos tarvittavaa tietämystä käytännön työstä ei ole, eikä työntekijöitä kuunnella päätöksenteossa, voidaan toiminnalle asettaa mahdottomia tavoitteita. Haasteeksi koettiin myös, ettei työntekijät tiedä johdon työstä tarpeeksi. Esimiestyö näyttäytyy vain kuukausipalavereissa tai toimintasuunnitelmien julkistuksissa.

”Must välil aina tuntuu et ne ei ihan tiedä, noi esimiehet mitä me, minkälaiset meidän työtehtävät on tai mitä me tehdään siel välillä. Tai luulee ne tietävänsä, mut ei ne kyl tiiä.”

”Ei oo minkäänlaista käsitystä mitä se arkityö on, johdolla.”

## 7 POHDINTA

### 7.1 Eettisyys ja luotettavuus

Tämä opinnäytetyö on tehty hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla sekä siinä on noudatettu tutkimuseettisiä periaatteita. Tieteellinen tutkimus on eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja tutkimuksen tulokset uskottavia, jos tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. (TENK 2012.)

Haastateltavat ovat allekirjoittaneet ennen haastattelua tietoisien suostumuksen haastatteluun. Tutkimusluvat on saatu osallistuneilta yrityksiltä. Haastateltuja tai yrityksiä ei ole mahdollista tunnistaa aineistosta eikä lopullisesta työstä. Tutkimuksessa ei mainita haasteltujen nimiä eikä yrityksiä. Aineisto on säilytetty niin, ettei kukaan ulkopuolinen

pääse lukemaan sitä. Raportointi on suoritettu niin, ettei siitä voida tunnistaa haastatteluita tai yrityksiä. Haastattelut on säilytetty huolelliseksi ja lopuksi aineisto hävitetään asianmukaisesti. Aineistoa käytin vain tämän opinnäytetyön tekemiseen.

Tutkimus ja etiikka ovat yhteydessä toisiinsa, tutkimuksen tulokset vaikuttavat eettisiin ratkaisuihin ja eettiset kannat taas vaikuttavat tutkijan tieteellisessä työssään tekemiin ratkaisuihin. Eettisyys koskee myös tutkimuksen laatua ja tutkijan on huolehdittava siitä, että tutkimussuunnitelma on laadukas. Tutkimusasetelman ja raportoinnin tulee olla hyvin tehty. Laadukasta tutkimusta ohjaa eettinen sitoutuneisuus. (Tuomi-Sarajärvi 2009:125–127.) Teemahaastattelumateriaalini tulivat minulle valmiina ja auki kirjoitettuna Onni tulee puun takaa-hankkeesta. Analyysiini ei vaikuttanut omat havaintoni tai tulkintani haastattelutilanteesta tai haastateltavista. Materiaalin sisälle pääseminen toisaalta oli haastavampaa ja vie enemmän aikaa. Toisaalta tulkintani haastattelumateriaalista voi olla erilainen, kuin haastateltava oli sen tarkoittanut. Tutkijan eettiset ratkaisut ja tutkimuksen uskottavuus kulkevat rinnakkain. Tutkijan tulee noudattaa hyvää tieteellistä käytäntöä, jotta tutkimus olisi uskottava. (Tuomi-Sarajärvi 2009:132.)

Tutkimuksen tuloksena esitetään analyysissa muodostettu malli, käsitejärjestelmä, kategoriat tai käsitekartta. Tuloksissa kuvataan lisäksi mitä kategoriat tarkoittavat. Sisällön kuvaus tapahtuu alakategorioiden ja pelkistettyjen ilmaisujen avulla. Jotta lukija saa kuvan alkuperäisaineistoista lisätään alkuperäisaineistoista suoria lainauksia, jotka lisäävät myös raportin luotettavuutta. (Kyngäs-Vanhanen 1999:10.) Tutkimusaiheen eettistä pohdintaa selkeyttää kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimus tehdään. Nämä asiat tulee esille tutkimustarkoituksessa tai tutkimusongelman tai -tehtävän muotoilussa. (Tuomi-Sarajärvi 2009: 129.)

Tutkimustoiminnassa pyritään minimoimaan tutkimuksen virheet ja tutkimusten luotettavuutta tulee arvioida. Laadullisen tutkimuksen kentältä löytyy eriäviä käsityksiä tutkimuksen luotettavuutta koskevissa kysymyksissä. (Tuomi-Sarajärvi 2009:134.) Tutkimusta arvioidaan kokonaisuutena, jolloin sen sisäinen johdonmukaisuus korostuu. Luotettavuuden arvioinnissa tulisi tarkastella ainakin seuraavia asioita, sekä niiden suhdetta toisiinsa: tutkimuksen kohde ja tarkoitus, oma sitoutuminen tutkijana tässä tutkimuksessa, aineiston keruu, tutkimuksen tiedonantajat, tutkija-tiedonantaja-suhde, tutkimuksen kesto, aineiston analyysi, tutkimuksen luotettavuus sekä tutkimuksen raportointi. Tutkimuksessa tulee raportoida selkeästi aineiston kokoaminen sekä analysointi. Tutkijan tulee antaa selkeää ja riittävää tietoa siitä, miten tutkimus on tehty, jotta voidaan arvioida

tutkimuksen tuloksia. (Tuomi-Sarajärvi 2009: 140–141.) Opinnäytetyöni luotettavuutta lisää se, että sain vastaukset tutkimustehtäviini. Haastattelumateriaalista löytyi sekä johtajuuteen liittyviä voimaannuttavia ja kuormittavia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijän työhyvinvointiin.

## 7.2 Tulosten tarkastelua

Haastattelujen perusteella esimiehillä ja johdolla on merkittävä vaikutus työntekijöiden työhyvinvointiin voimavarakeskeisesti sekä kuormittavasti. Voimavaratekijöiksi nousi viestintä, arvostava vuorovaikutus, työhyvinvointia tukevat arvot, tuki ja kannustus työhön, yhteistoiminnallisuus ja kehittyminen ja kouluttautuminen. Toimiva ja oikeudenmukainen henkilöstöjohtaminen on erityisen tärkeää sosiaali- ja terveysalalla, joka on vahvasti työvoimavaltainen ala. (Terveys- ja hyvinvoinninlaitos 2015.) Tutkimusten mukaan työyhteisön hyvinvointiin vaikuttaa merkittävästi johtaminen. Työyhteisöiden hyvinvointia voidaan kehittää monin tavoin ja niissä johtamisella on aina tärkeä ja keskeinen rooli. (Vesterinen 2006:83–85.)

Kuormittaviksi asioiksi nousivat johtajuuden puute, viestintäongelmat, työntekijän tukeminen, arvostuksen puute ja läsnäolon puute. Kaikki esille tulleet kategoriat eivät olleet kaikille työntekijöille yhtä tärkeitä tai eivät tulleet laisinkaan esiin heidän työyhteisössään. Toisaalta taas tietyt teemat tulivat erittäin vahvasti esille monissa organisaatioissa. Organisaation ja työntekijöiden myönteinen vuorovaikutus, kumppanuussuhde, luo työhyvinvointia. Hyvinvointia lisäävä työpaikka mahdollistaa mielekkään työnteon, josta hyötyy työnantaja sekä työntekijä. (Manka- Kaikkonen- Nuutinen 2007: 4.) Haastattelumateriaalista kävi ilmi, että samat asiat toistuivat voimavaratekijöiden kohdalla sekä kuormitustekijöissä. Esimerkiksi viestinnässä, jos viestinnässä on vaikeuksia, työntekijät kokivat sen kuormittavana asiana, viestinnän toimiessa hyvin, työntekijät kokivat sen voimavarana.

### 7.2.1 Työhyvinvointia tukevan johtamisen tarkastelua

Työntekijöiden työhyvinvointia lisäsi hyvä ja toimiva viestintä. Kiittäminen, palautteen saaminen, kehityskeskustelut ja kasvokkain kohtaamiset olivat tärkeitä työntekijöille, ja nousivat tärkeäksi kategoriaksi. Tutkimuksen mukaan hyvät johtamiskokemukset liittyivät vuorovaikutus- ja kohtaamistilanteisiin esimiehen ja työntekijöiden välillä. (Nuutinen-

Heikkilä -Tammi - Manka - Bordi 2013: 4.) Työntekijät kokivat erittäin voimaannuttavana esimiehen henkilökohtaisen kiittämisen. Palautteen saaminen oli tärkeää työssä jaksamisen ja työssä kehittymisen kannalta. Positiivinen palaute motivoi, mutta negatiivinenkin palaute koettiin hyvänä. Tärkeintä oli, että palautetta saadaan ja, että se on rakentavaa. Keskustelevalksi johtajaksi määritellään johtaja, joka sitouttaa työntekijöitä keskusteluun, aktiivisesti antaa ja vastaanottaa palautetta ja osallistaa työntekijöitä yhteiseen päätöksentekoon. Keskusteleva johtaja koetaan avoimena ja osallistuvana ihmisenä. (Johansson-Miller - Hamrin 2014: 147.) Kasvokkain kohtaamiset liittyivät esimiehen läsnä olemiseen ja hyvään vuorovaikutukseen. Esimiehen ei tarvitse olla saatavilla koko ajan, mutta silloin kun hän on, tulisi hänen olla läsnä kokonaisvaltaisesti. Työntekijät arvostavat läsnä olevaa ja kuuntelevaa esimiestä. Läsnä olemisella ja kuuntelulla on positiivinen vaikutus erimerkiksi työhyvinvointiin. (Syvänen ym. 2015:64–67.) Haastattelutavat toivat esille kehityskeskusteluiden tärkeyden yksilön kehittymisen, palautteensaamisen ja työhön liittyvän keskustelun kannalta.

Arvostava vuorovaikutus- kategoriassa käytiin läpi esimiesten luonteenpiirteitä, jotka liittyvät vuorovaikutukseen. Esimiehen pitää olla avoin ja helposti lähestyttävissä, jotta työntekijän on helppo ottaa yhteyttä, olla vuorovaikutuksessa tai lähestyä. Hoitotyön johtajia tulee rohkaista suhteiden rakentamisessa ja ylläpitämisessä sekä viestintä- ja vuorovaikutustaitojen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. (Kantanen – Kaunonen – Helminen - Suominen 2017.) Haastatteluissa käsiteltiin palkitsemismuotoja. Monet kokivat työn it sessään, esimiehen ja tiimin kiitokset ja palautteet palkitsevana. Raskaan työn vuoksi palkitsemisjärjestelmä kuitenkin motivoisi ja antaisi voimia työn tekemiseen. Erityisesti henkilökohtaiset palkitsemiset koettiin hyvinä keinoina. Esimies voi osoittaa tukeaan ja hyväksyntäänsä esimerkiksi palautteen, kannustuksen, palkkioiden, konkreettisen tuen ja auttamisen avulla. Tuen puute esimieheltä voi aiheuttaa tyytymättömyyttä, joka alentaa työn tuottavuutta ja työtyytyväisyyttä. (Syvänen ym. 2015:77-79.) Esimiehen ja johdon joustavuus oli yksi isoimmista voimaannuttavista asioista. On helpompi työntekijänä joustaa, kun työnantajakin on joutanut. Joustoon liittyi myös työaika autonomia, joka mahdollisti esimerkiksi erilaisten elämäntilanteiden yhdistämisen työhön.

Työhyvinvointia tukevia arvoja olivat kuulluksi tuleminen, tasa-arvoinen kohtelu, yksilön huomioiminen ja osallistaminen. Tasa-arvoinen kohtelu koettiin tärkeäksi asiaksi, työntekijät toivoivat tasa-arvoista kohtelua koko työyhteisöön, joka koskisi myös sijaisia. Oikeudenmukaisissa organisaatioissa työntekijät voivat paremmin, työn tulokset ovat laa-

dukkaampia, sairauslomia on vähemmän ja ne ovat lyhyempiä. (Terveystieteiden tutkimuskeskus 2015.) Työntekijöille on tärkeää saada osallistua työyhteisön yhteisiin asioihin, kehittämiseen ja työnprosesseihin. Esimiehillä ja johdolla on vastuu tarjota työntekijöille mahdollisuuksia vaikuttaa ja osallistua. (Syvänen ym. 2015:71–72.) Työntekijän tunne kuulluksi tulemisesta ja, että esimies ottaa huomioon työntekijän yksilönä, lisää luottamusta esimieheen ja lisää työhyvinvointia. Työntekijän aito kohtaaminen yksilöllisesti, erilaisena ja ainutkertaisena liittyy aitoon hyväksyntään (Syvänen ym. 2015:71–72.)

Tuki ja kannustus työhön- kategoria sisälsi luottamuksen, vaikutusmahdollisuudet työhön, työnkuvan selkeyden sekä tuen työntekijän työn tekemiseen. Työntekijälle on tärkeää tietää, että esimies voi luottaa häneen, jotta työntekijä pystyy tekemään varmoja ja itsenäisiä päätöksiä työssään. Keskinäinen luottamus työntekijän ja esimiehen välillä antaa hyvät lähtöasetelmat työn tekemiselle. Työntekijät kokevat tärkeäksi, että voivat luottaa esimieheensä ja voivat tarvittaessa luottamuksellisesti ja turvallisesti jakaa arkojakin asioita. (Syvänen ym. 2015: 68–70.) Haastavissa asiakastilanteissa esimiehen tuki työhön koettiin tärkeäksi. Työntekijöiden tunne siitä, että esimies pystyy ratkaisemaan haastavia tilanteita, sekä arkisia asioita, oli tärkeää. Esimiesten tulisi ymmärtää roolinsa työntekijöiden osaamisen vaalijoina ja työskentelyn edellytysten luojana. (Vesterinen 2006:83–85.) Oman työn sisältöön vaikuttaminen ja oman persoonan käyttäminen tuli esille monessa organisaatiossa. Monissa työpaikoissa työtä pystyi toteuttamaan omien mielenkiinnonkohteiden, persoonan ja osaamisen mukaan. Kuitenkin työntekijät halusivat tietää tarkasti, mitkä ovat omat vastualueet ja työtehtävät. Työntekijät halusivat vaikuttaa työn sisältöön määriteltyjen raamien sisällä. Esimiehellä ja työntekijällä tulee olla alusta lähtien yhteneväinen mielipide työntekijän työhön kohdistuvista odotuksista ja vaatimuksista, kuten myös esimieheen liittyvistä vaatimuksista. (Kokkonen - Strömberg-Syvänen: 3–4.)

Yhteistoiminnallisuus- kategoriaan kuuluivat yhteiset arvot, tavoitteet, vastuunjako, yhdyttyä suunnittelu ja tekeminen. Sosiaali- ja terveysalalla yhteisen arvomaailman täytyy olla kaikille sama ja selkeä. Ihmisten kanssa työskentely perustuu myös tietylle arvopohjalle. Esimies esimerkillään tietoisesti jakaa yhteistä arvoperustaa alusta lähtien. Organisaation kannalta on tärkeää, että jokainen työntekijä tietää miksi organisaatio pyrkii tiettyyn suuntaan ja nähdä yhteinen visio. (Puro 2004:143–147.) Yhteiset tavoitteet ja niihin pyrkiminen yhdessä suunnittelulla ja tekemisellä voimaannuttaa ja on myös teho-

kasta. Vastuunjakaminen koettiin hyvänä ja se lisäsi työntekijöiden motivaatiota. Yhteistoiminta ja johtaminen ovat tärkeimpiä tekijöitä innovatiivisuuden, tuloksellisuuden ja työelämän laadun kannalta. (Syvänen ym.2015: 20.)

Haastatteluissa kävi ilmi, että työntekijät arvostivat mahdollisuutta kehittyä työssä ja kouluttautua. Pääsääntöisesti organisaatiot suhtautuivat positiivisesti kouluttautumiseen ja työpaikoilla järjestettiin säännöllisesti työhön liittyviä koulutuksia. Tärkeää on saada esille ihmisen oma potentiaali. (Juuti - Rovio 2010: 36.)

### 7.2.2 Työhyvinvointia kuormittavan johtamisen tarkastelua

Työntekijöitä kuormittavista tekijöistä vahvasti esiin tuli johtajuuden puute. Kategoriaan kuului ennakkoinnin ja suunnitelmallisuuden puute, epäjohtonmukaisuus, vastuunkannolliset asiat, mielipiteiden ailahtelevaisuus ja luottamuspula. Voidaan olettaa, että lähitulevaisuudessa työpaikoilla tullaan etenemään kohti vaativampaa henkilöstöjohtamista. Tässä henkilöstöjohtamisessa tulee painottumaan henkilöstöjohtamisen pehmeät vaikutukset, kuten työhyvinvointi, vuorovaikutus ja yhteisöllisyys. (Viitala - Järleström 2014: 57.) Esimiesten vastuunkantaminen asioista ja tilanteista tuntui haastavalta. Työntekijät eivät voi luottaa siihen, että asiat menevät eteenpäin eivätkä saa kysymyksiinsä vastauksia. Esimieheltä toivottiin varsinkin tiukoissa tilanteissa jämäkkyyttä ja johdonmukaisuutta. Epäjohtonmukaisuus, vaihtuvat mielipiteet ja esimiesten erilaiset työmallit aiheuttivat epävarmuutta. Työntekijöillä ei ollut tietoa mistä kaikesta he ovat vastuussa ja mitä kaikkia työnkuvaan varmasti kuuluu. Esimiehen tukeen ei voitu myöskään luottaa. Työntekijöiden motivaatio erilaisiin projekteihin tai kehittämishankkeisiin oli laskenut, sillä projekteja ei viety loppuun tai arvioitu huolellisesti. Käytäntöön ei saatu uusista hankkeista toimintamalleja. Yhteistyö johdon kanssa oli jopa epämiellyttävää ja erillisyyden tunne johdon kanssa oli erittäin voimakasta. Esimiehen on tärkeää ymmärtää oma merkityksensä työhyvinvoinnin ja onnistuneen johtamisen kannalta. (Kokkonen – Strömberg - Syvänen: 3–4.)

Viestintäongelmiin liittyi tiedonkululliset ongelmat, palautteen saaminen, palautteen antaminen ja kehityskeskusteluiden jäsentymättömyys. Tiedonkulun hitaus vaikutti työntekijöiden mahdollisuuksiin vaikuttaa asioihin, sillä moni asia saadaan tietää liian myöhään. Virallisten tiedotusfoorumien puuttuessa kaikki eivät saa tietoa samaan aikaan tai laisinkaan. Huhupuheet ja epävirallinen tiedonkulku vaikuttavat työssä jaksamiseen. Työntekijöiltä vaadittiin avoimuutta ja läpinäkyvyyttä, mutta organisaation tiedonkulku ei



ollut avointa. Työyhteisössä tulee olla toimivat rakenteet, jotka mahdollistavat hyvän tiedonkulun sekä työyhteisön yhteiset pelisäännöt. Keskinäinen arvostus työyhteisössä luo puitteet työhyvinvoinnille ja toimivalle työyhteisölle, joka kestää paremmin mahdolliset muutokset ja haasteet. (Kokkonen – Strömberg - Syvänen: 3–4.) Työntekijät toivoivat enemmän palautetta esimieheltään. Joissain organisaatioissa ei palautetta annettu ollenkaan, tai palaute oli vain negatiivista. Myös esimiehelle palautteen antaminen oli haastavaa leimautumisen pelon vuoksi. Esimiesten ja työntekijöiden avoimen keskustelun puutteen vuoksi on ajateltu, että oma johtaminen koetaan paremmaksi, kun se todellisuudessa on. (Syvänen - Tikkamäki 2016.) Työntekijöille tärkeää oli, että kehityskeskusteluissa käytäisiin läpi yksilöllistä kehitystä, työtä ja kouluttautumista. Kehityskeskustelussa olisi hyvä mahdollisuus antaa ja saada palautetta. Pelkästään organisaation tai tiimin tavoitteisiin keskittyminen ei palvele työntekijän työhyvinvointia.

Työntekijät kokevat tarvitsevansa esimiehen tukea monella tavalla. Työn tukeminen- kategoriassa tuli esille vaikutusmahdollisuuksien ja osallistamisen puuttuminen, työssä tukeminen ja palkitseminen. Työntekijöillä oli kokemuksia siitä, etteivät he voi vaikuttaa asioihin. Työyhteisöissä kaikkia ei kuunnella yhtä paljon ja toiset tuovat esille omia ajatuksiaan vahvemmin. Kun työntekijöitä osallistetaan, saattoi yhdessä mietitty lopputulos vaihtua tai yhdessä suunnitellut asiat eivät vaikuttaneet lopputulokseen. Tämä vaikutti työntekijöiden työmotivaatioon. Esimies voi luoda hyvää ilmapiiriä työpaikalla luomalla edellytyksiä, kyselemällä kuulumisia ja tarjoamalla apuaan sekä kannustamalla henkilöä miettimään ongelmia ratkaisuja yhdessä. (Syvänen ym. 2015:77–79.)

Työntekijä tarvitsee tukea työnsä ohjaukseen varsinkin haastavissa tilanteissa. Epäluotamusta esimiehen ja työntekijän välillä lisää se, ettei esimies ole työntekijän tukena tarvittaessa tai asioita ei hoideta asianmukaisesti. Työntekijät tarvitsevat toimivan palkitsemisjärjestelmän. Työntekijät toivoivat liikunta- ja kulttuuriseteleitä, joita ei liitettäisi jonkin tietyn tavoitteen toteutumiseen. Palkitsevimmaxi koettaisiin esimiehen henkilökohtaiset kiitokset ja työhön liittyvä yksilökohtainen palaute. Erityisesti työntekijöitä ihmetyttää, miksi esimiehet eivät kykene antamaan kiitosta työntekijöillä, kun olisi selkeästi sen aika. Esimiehen tulee arvostaa ja kunnioittaa työntekijöitään, sekä osata myös näyttää se työntekijöilleen. Kannustus, palkitseminen, tasapuolisuus, oikeudenmukaisuus sekä työntekijöiden moninaisuuksien hyödyntäminen parhaalla mahdollisella tavalla suhteessa työntekijään ja työpaikkaan. (Kokkonen – Strömberg - Syvänen: 3–4.)

Arvostuksen puute- kategoriaan kuului eri-arvoistaminen, huono ilmapiiri ja arvostuksen puute. Eriarvoistamista esiintyi työpaikoilla, vaikka teoriassa sitä ei organisaation mukaan sallita. Eriarvoistaminen tuli ilmi mielipiteiden erilaisissa huomioimisessa, työvuoroissa ja lomien suhteen. Toisten työntekijöiden ajatukset olivat tärkeämpiä ja parempia kuin toisten. Eriarvoistaminen vaikutti kuulluksi tulemisen tunteeseen. Epäoikeudenmukaisuus ja epätasa-arvo aiheuttavat työntekijöissä erittäin vahvoja negatiivisia tunteita. (Syvänen ym. 2015: 68–70.) Työntekijöille kuormittavaa oli tunne siitä, ettei hänen työtään arvosteta. Tärkeää ja pitkää työkokemusta ei myöskään osattu oikein hyödyntää ja arvostaa. Huonoon ilmapiiriin vaikuttivat johdon ja esimiesten toimimattomuus. Huonoon ilmapiiriin vaikuttivat puhumattomuus ja negatiivinen ilmapiiri. Esimiehet, jotka ymmärtävät ja pystyvät aistimaan ihmisten välisiä suhteita, prosesseja sekä luomaan näkemyseroista tuottavaa käyttövoimaa saavat organisaatiot menestymään. (Vesterinen 2006:83–85.)

Läsnäolon puute ja ymmärrys perustyöstä vaikutti työntekijöiden työhyvinvointiin kuormittavasti. Esimiesten ollessa fyysisesti eri tilassa, tuntui työntekijöistä vaikealta olla vuorovaikutuksessa, sillä tapaamiset saattoivat olla lyhyitä. Kun esimiehet eivät ole läsnä, vuorovaikutus on haastavaa. Onnistunut lähiesimiestyö vaatii työntekijöiden tuntemista, arvostavaa vuorovaikutusta sekä vastuunottamista lähiesimiestyöstä. Työntekijät painottivat esimiehen läsnäoloa eli työssä saatua tukea ja työn käytäntöjen tuntemista. (Nuutinen – Heikkilä – Tammi – Manka - Bordi 2013:4.) Työyhteisöissä on haasteita kommunikoinnin ja tiedonkulun kanssa, sillä työelämä on hektistä eikä aikaa keskustelulle löydy. Ongelmat alkavat kerääntyä eikä esimiehillä usein ole tietoa vallitsevista ongelmista tai hänellä ei ole aikaa selvittää niitä. (Isaacs 2001:21–22.) Työntekijät kokivat, että esimiehiltä puuttuu ymmärrys perustyöstä, varsinkin, jos eivät ole näkemässä mitä päivittäinen työ sisältää. Käytännön työn ymmärtämättömyys saattaa johtaa siihen, ettei toiminnalle voida asettaa tehtävälle työlle sopivia tavoitteita. Kiireisillä esimiehillä ei ole aikaa olla aidosti läsnä sekä poissaoleminen vaikuttaa valta- ja vastuusuhteiden epäselvyyksiin, monilla esimiehillä iso osa ajasta menee budjettien ja raha-asoiden hoitamiseen. Dialogia mahdollistaa työyhteisöissä päivittäiset kohtaamiset, viikko- ja kuukausipalaverit. (Syvänen ym. 2015: 58–60.)

## 8 Johtopäätökset

Tuloksissa kävi ilmi, että voimavaratekijöissä ja kuormitustekijöissä ilmeni samoja aiheita ja kategorioita. Toisessa organisaatiossa viestintä lisää työntekijöiden työhyvinvointia ja toisessa se kuormittaa työntekijöitä päivittäin. Halusin tuoda esiin teemat kummastakin näkökulmasta ja tuoda näkyväksi työntekijöiden ajatukset. Mielestäni vahvimmin aineistosta nousi esiin palautteen saaminen ja kiittäminen. Työntekijät kaipaavat palautetta ja kiittämistä enemmän kuin erilaisia palkitsemismuotoja. Ne, jotka palautetta ja kiitosta saivat, kokivat sen erittäin voimaannuttavaksi päivittäisen työhyvinvoinnin kannalta. Jäin pohtimaan, miksi palautteen antaminen ja kiittäminen usein unohtuvat, vai eikö sitä uskalleta antaa arjen keskellä? Monet esimiehet varmasti tiedostavat, että kiittämisellä ja palautteella on mittavat vaikutukset työntekijän työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Uskon, että esimiehet itsekkin haluavat palautetta ja kiitosta omasta työstään. Haastatteluissa eräs työntekijä oli sitä mieltä, etteivät esimiehet voi antaa palautetta, koska eivät ole koskaan läsnä. Kuinka esimiehet voivat antaa palautetta, kun eivät pysty arvioimaan työntekijän tekemää päivittäistä työtä. Esimiesten työmäärä on lisääntynyt ja aikaa perustyön havainnoinnille jää vähän. Kun esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutus jää vähäiseksi, ei palautteelle löydy aikaa, vaan se käytetään käytännön asioiden hoitamiseen. Palautteen antaminen esimiehelle tuntuu olevan vieläkin haastavampaa, leimautumisen pelon vuoksi. Liian moni esimies ei pysty ottamaan palautetta asiallisesti vastaan, vaan työntekijä kokee siitä seuraavan leimautumista ja eriarvoistamista. Kaikkien työstä tulisi antaa palautetta, myös esimiesten, sillä sen kautta pystytään kehittämään ihmisenä ja työntekijänä. Esimiesten on vaikeaa kehittyä esimiehenä, ilman rakentavaa palautetta.

Vuorovaikutteinen johtamistyyli tutkimusten mukaan lisää työntekijöiden työhyvinvointia ja siihen tulisi panostaa. Vuorovaikutteinen kanssakäyminen työntekijöiden ja esimiesten välillä on haastava aihe, mutta siihen pitää ja kannattaa panostaa. Tiedonkulun ongelmat ja arvotuksen puutteen tunne johtuvat huonosta vuorovaikutuksesta, mikä vaikuttaa negatiivisesti yleiseen työilmapiiriin. Tietämättömyys molemmiin puolin, esimiesten ja työntekijöiden välillä, aiheutti erillisyyden tunnetta, jolloin ei voitu puhua työyhteisöstä, vaan kahdesta erillisestä yhteisöstä.

Haastatteluissa kävi ilmi, että esimiehet olivat käyneet koulutuksissa, jonka jälkeen asiat olivat menneet parempaan suuntaan. Työhyvinvointi ei kuitenkaan parane pelkästään esimiesten koulutuksella, vaan koko työyhteisön koulutuksella ja kehittämisellä. Yhdessä

tekeminen, yhteinen ymmärrys ja vuoropuhelu ovat asioita, joita työyhteisössä tulisi tehdä enemmän. Vuorovaikutuksellisuus työyhteisössä parantaa työhyvinvointia ja keskinäistä ymmärrystä. Keskusteleva johtaminen on vuorovaikutuksellista, dialogista kanssakäymistä. Vuorovaikutus työntekijöiden ja esimiesten välillä luo sitoutumista ja innostumista työpaikoilla. Dialogin onnistuminen työyhteisössä vaatii paljon myös yhteisöltä, ei pelkästään johtajalta. (Juuti-Rovio 2010: 33–35.)

## Lähteet

Autio, Veli-Matti- Juuti, Pauli- Wink, Heini 2010. Kehityskeskustelut ja keskusteleva johtaminen. Tuloksellisen ja työhyvinvointia tuottavan johtamisen perusta. Johtamistaidon opisto.

Elo, Satu- Kyngäs, Helvi 2007. The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62(1), 107–115.

Gray, J. – Grove, S. – Sutherland, S. 2017. Burns and Grove`s The Practice of Nursing Research: appraisal, synthesis, and generation of evidence. 8.painos, Elsevier, Kiina.

Gröhn, Irene- Rekola, Leena 2017. Onni tulee puun takaa. Yhteistoiminnallisesti työhyvinvointia ja tuottavuutta kehittämässä. Metropolia Ammattikorkeakoulu.

Isaacs, William 2001. Dialogi ja yhdessä ajattelemisen taito. Helsinki: Kauppakamari

Johansson, Catrin- Miller, Vernon D.- Hamrin, Solange 2014. Conceptualizing communicative leadership. A framework for analysing and developing leaders' communication competence. *Corporate Communications: An International Journal* 19 (2).147 – 165.

Juuti, Pauli- Rovio, Esa 2010. Keskusteleva johtaminen. Helsinki: Otava

Järvinen, Pekka 2013. Johdatko mielelläsi. Esimies ihmismielen ymmärtäjänä. Helsinki: Sanoma Pro Oy

Kantanen, Kati-Kaunonen, Marja- Helminen, Mika- Suominen, Tarja 2017. Kunta-alan hoitotyön johtajien johtamisosaamisen muutos. *Tutkiva Hoitotyö* 15(1):26–37.

Kinnunen, Ulla- Perko, Kaisa-Virtanen, Mervi 2013. Esimiehen johtamistyylin yhteys työntekijän kokemaan työuupumukseen ja sairaana työskentelyyn. *Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti* 50. 59–70.

Kyngäs, Helvi- Vanhanen, Liisa 1999. Sisällön analyysi. *Hoitotiede* vol.11, no 1/-99:4–12.

Kokkonen, Antti- Syvänen, Strömberg, Seija- Syvänen, Sirpa. Dialogisen johtamisen palveli- kehittämisen työkaluja esimiehille. Työturvallisuuskeskus TTK.

Manka, Marja-Liisa- Kaikkonen, Maija-Leena- Nuutinen, Sanna 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. Tampere.

Metropolia 2016. Palvelut. Hankeyhteistyö. Hankkeet. Onni tulee puun takaa. Onni tulee puun takaa- hyvinvoivat ja tuottavat työpaikat metsä- ja sote-alalle. Verkkodokumentti. Päivitetty 1.11.2016. <http://www.metropolia.fi/palvelut/hankeyhteistyö/tutkimus-ja-kehityshankkeet/onni-tulee-puun-takaa> . Luettu 24.1.2017.

Nuutinen, Sanna-Heikkilä-Tammi, Kirsi-Manka, Marja-Liisa-Bordi, Laura 2013. Vuorovaikutteinen johtaminen työssä jatkamisen keinona. Toimintatutkimus eri-ikäisten johtamisesta kolmessa organisaatiossa. Tampereen yliopisto. Johtamiskorkeakoulu, Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos. Tampere. <http://www.uta.fi/jkk/synergos/tyohyvinvointi/TSRlloppuraportti.pdf>

Puro, Jukka-Pekka 2004. Esimiehen viestintätaidot. Porvoo: WSOY

Pölkki, Tarja- Häggman-Laitila, Arja 2015. Hoitotyön johtamisen linjaukset ja sote-uudistus. Tutkiva hoitotyö 13(1):3.

Syvänen, Sirpa- Tikkamäki, Kati 2016. Dialoginen johtaminen ja kehittäminen työyhteisöissä. Alusta! Verkkodokumentti. <http://alusta.uta.fi/artikkelit/2016/05/03/dialoginen-johtaminen-ja-kehittaaminen-tyoyhteisoeissa.html> . Luettu 26.9.2016.

Syvänen, Sirpa- Tikkatmäki, Kati- Loppela, Kaija- Tappura, Sari- Kasvio, Antti & Toikko, Timo 2015. Dialoginen johtaminen. Avain tuloksellisuuteen, työelämän laatuun ja innovatiivisuuteen. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy-Juvenes Print.

Telaranta, Seija- Lepistö, Mervi- Wickman-Viitala, Tiina(toim.) 2011. Johtamisen näkökulmat. Tampere: Tampereen ammattikorkeakoulu.

Tuomi, Jouni-Sarajärvi, Anneli 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

Terveyden ja hyvinvoinnin laitos. Päätöksenteko, talous ja palvelujärjestelmä. Johtamisen tueksi. Henkilöstöjohtaminen. Verkkodokumentti.

<https://www.thl.fi/fi/web/paatoksenteko-talous-ja-palvelujarjestelma/johtamisen-tueksi/henkilostojohtaminen>. Luettu 17.1.2017.

Tilastokeskus. Tietoa tilastoista. Käsitteet. PK-yritys. [http://www.stat.fi/meta/kas/pk\\_yritys.html](http://www.stat.fi/meta/kas/pk_yritys.html). Luettu 20.12.2016

Tutkimuseettinen neuvottelukunnan ohje 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa. [http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_2012.pdf](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_2012.pdf). Luettu 8.5.2017.

Työturvallisuuskeskus. Menestyvä työpaikka- tuottavuus ja hyvinvointi 2013. Työturvallisuuskeskus TTK.

Vakkala,Hanna-Syväjärv,Antti 2012. Henkilöstöjohtamista kuntien muutostilanteissa: Autenttisuus ja ihmisläheinen johtamisote. Kunnallistieteellinen aikakauskirja 40, 4:346–363.

Vesterinen-Pirkko (toim.) 2006. Työhyvinvointi ja esimiestyö. Helsinki: WSOY

Viitala, Riitta- Järström, Maria (toim.) 2014. Henkilöstöjohtaminen uuden edessä. Henkilöstöbarometrin nostamat kehityshaasteet. Vaasan yliopiston julkaisuja. Tutkimuksia 302. Liiketaloustiede 107. Johtaminen ja organisaatiot.

